



UNIVERSIDADE DE ÉVORA | ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**LIDERANÇA
E ESTRATÉGIAS
DE GESTÃO
DE CONFLITOS**

Nuno Miguel Murteira Paulino
Orientação: Prof. Doutor João Pissarra

Mestrado em Psicologia
Área de especialização: Psicologia do Trabalho e das Organizações



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia
Especialização de Psicologia do Trabalho e das Organizações

Liderança e estratégias de gestão de conflitos

Nuno Miguel Murteira Paulino

Orientador:
Prof. Dr. João Pissarra

Agradecimentos

O presente trabalho constitui o relato de mais uma etapa do meu percurso de formação e crescimento como futuro psicólogo e, sobretudo, como pessoa. Apesar dos erros cometidos e falhas que todos apresentamos, este trabalho constitui-se como uma importante experiência pessoal. Neste sentido, não posso deixar de agradecer a um conjunto de pessoas que, com todo o seu apoio e disponibilidade, tornaram possível a realização deste trabalho e o cumprimento desta meta tão ambicionada. Como tal, dirijo uma palavra especial:

Ao Prof. Doutor João Pissarra, orientador desta dissertação, pela disponibilidade e compreensão manifestados, bem como pela confiança depositada e manifestada na partilha da sua experiência profissional e formação científica.

A todos os militares que acederam a participar na investigação, com quem tive a oportunidade de privar. Sem a sua boa vontade este trabalho não teria sido possível.

Aos meus pais e ao meu irmão, por estarem sempre presentes. A vós devo tudo aquilo que sou hoje. Que este trabalho revele parte da minha infinita gratidão.

A ti, Lúcia, por tudo aquilo que significas para mim e pela paciência e apoio fornecidos ao longo de todo este tempo para chegar ao término desta etapa, quando o caminho mais fácil era desistir.

Às minhas profundas amizades, de longa data, que souberam acompanhar-me e apoiar-me ao longo deste percurso.

A todos o meu mais sincero,
OBRIGADO!

Resumo

As organizações públicas, como o exército, são hoje concebidas como entidades instáveis e imprevisíveis e o líder, por sua vez, como um actor que tem que gerir conflitos, utilizar o seu poder e trabalhar processos de influência. Neste sentido, objectivou-se estudar o efeito predictivo dos estilos de liderança nas estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas por chefias directas, segundo a percepção dos subordinados. A investigação tem um total de 113 participantes, todos militares. Os dados revelaram o efeito predictivo da liderança transformacional sobre a acomodação e acomodação e da liderança laissez-faire sobre o evitamento, o que indica que a percepção dos subordinados em relação às estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas pela chefia directa dependerá dos padrões comportamentais do líder. Seria ainda pertinente contrastar as percepções dos subordinados com as percepções das suas próprias chefias, para verificarmos até que ponto existe um ajustamento.

Palavras-chave: Estilos de Liderança; Estratégias de Gestão de Conflitos; Contexto Militar.

Abstract – Leadership and conflict management strategies

Today, public organizations, as the army, are conceived as unstable and unpredictable entities and the leader, in turn, like an actor who has to manage conflict, use their power and to work influence' processes. In this sense, the purpose was to study the predictive effect of leadership styles in preferentially conflict management strategies used by direct supervisors, as perceived by the subordinates. Research has a total of 113 participants, all military. Data showed the predictive effect of transformational leadership on accommodation and collaboration and the predictive effect of laissez-faire leadership on the avoidance, which indicates the perception of subordinates in relation to preferentially conflict management strategies used by direct supervisors will depend of the leader behavioral patterns. It would still be relevant to contrast the subordinates' perceptions with the own bosses' perceptions, to verify what extent there is an adjustment.

Keywords: Leadership Styles; Conflict Management Strategies; Military Context.

Índice

Introdução.....1

Parte A – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Abordagens conceptuais ao estudo da Liderança

1.1 – O que é a Liderança?.....7
1.2 – A abordagem dos traços de personalidade.....9
1.3 - A abordagem comportamental.....11
1.4 - A abordagem situacional.....13
1.5 – O Modelo de Liderança Transaccional e Transformacional.....17

2. Abordagem conceptual ao estudo do Conflito Interpessoal

2.1 – Conceitos e tipos de Conflitos.....23
2.2 – Antecedentes do Conflito Interpessoal.....26
2.3 – Dimensões e Estratégias de Gestão de Conflitos.....29
2.4 – Consequências do Conflito Interpessoal.....33

3. Breve nota sobre a especificidade do Contexto Militar.....37

4. Fundamentação das Hipóteses de Investigação.....39

Parte B – ESTUDO EMPÍRICO

5. Método

5.1 – Formulação das hipóteses de investigação.....	47
5.2 – Natureza do estudo.....	48
5.3 – Participantes.....	48
5.4 – Instrumentos e medidas.....	52
5.5 – Procedimento.....	59

6. Resultados

6.1 – Estatística descritiva.....	63
6.2 – Verificação das hipóteses de investigação.....	64

7. Discussão e Conclusões

7.1 – Discussão dos Resultados.....	83
7.2 – Principais conclusões do estudo.....	95
7.3 – Limitações e propostas de estudos futuros.....	98

Referências bibliográficas

Anexos

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Distribuição da amostra em função do género.....	49
Tabela 2 - Estatística descritiva da variável idade.....	49
Tabela 3 - Distribuição da amostra em função do estado civil.....	49
Tabela 4 - Distribuição da amostra em função do nível de escolaridade.....	50
Tabela 5 - Distribuição da amostra em função da categoria profissional.....	50
Tabela 6 - Distribuição da amostra em função da longevidade na organização.....	51
Tabela 7 - Distribuição da amostra em função do tempo de trabalho com actual chefia directa.....	51
Tabela 8 - Distribuição da amostra em função do nº colaboradores por quem a chefia directa é responsável.....	52
Tabela 9 - Consistência Interna dos Estilos (dimensões) de Liderança.....	55
Tabela 10 - Consistência Interna das Estratégias de Gestão de Conflitos.....	57
Tabela 11 - Média e Desvio padrão (da percepção) dos Estilos de Liderança e (da percepção) das Estratégias de Gestão de Conflitos.....	63
Tabela 12 - Correlações de <i>Pearson</i> entre todas as subescalas.....	64
Tabela 13 - Regressão Linear Múltipla entre (percepção de) Estilos de Liderança e (percepção de) Colaboração.....	66
Tabela 14 - Regressão Linear Múltipla entre (percepção de) Estilos de Liderança e (percepção de) Acomodação.....	67
Tabela 15 - Regressão Linear Múltipla entre (percepção de) Estilos de Liderança e (percepção de) Competição.....	68
Tabela 16 - Regressão Linear Múltipla entre (percepção de) Estilos de Liderança e (percepção de) Evitamento.....	69
Tabela 17 - <i>One-way ANOVA</i> para as diferenças (na percepção) de Liderança Transformacional em função da categoria profissional do subordinado.....	70
Tabela 18 - Comparações Múltiplas das médias (de percepção) de Liderança Transformacional entre as várias categorias profissionais de subordinados.....	71
Tabela 19 - <i>One-way ANOVA</i> para as diferenças (na percepção) de Liderança Transaccional em função da categoria profissional do subordinado.....	71
Tabela 20 - <i>One-way ANOVA</i> para as diferenças (na percepção) de Liderança <i>Laissez-faire</i> em função da categoria profissional do subordinado.....	72

Tabela 21 - Comparações Múltiplas das médias (de percepção) de Liderança <i>Laissez-faire</i> entre as várias categorias profissionais de subordinados.....	73
Tabela 22 - <i>MANOVA one-way</i> para as diferenças (na percepção) dos Estilos de Liderança em função do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável.....	74
Tabela 23 - Índices (percebidos) de Liderança Transformacional em função do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável.....	75
Tabela 24 - Comparações Múltiplas das médias (percebidas) de Liderança Transformacional entre os vários grupos de subordinados, definidos mediante o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável.....	76
Tabela 25 - Índices (percebidos) de Liderança Transaccional em função do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável.....	77
Tabela 26 - Comparações Múltiplas das médias (percebidas) de Liderança Transaccional entre os vários grupos de subordinados, definidos mediante o número de colaboradores por quem a chefia directa é responsável.....	78
Tabela 27 - <i>MANOVA one-way</i> para as diferenças (na percepção) das Estratégias de Gestão de Conflitos em função do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável.....	80
Tabela 28 - Índices (percebidos) de Colaboração e de Competição em função do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável.....	81

Introdução

A perspectiva tradicional no estudo dos conflitos considerava este fenómeno como indesejado e prejudicial para o funcionamento dos grupos, atribuindo-lhe um conjunto de consequências negativas: redução da coesão grupal, deterioração das redes de comunicação ou menor produtividade (Deutsch & Coleman, 2000). Contudo, as perspectivas acerca do conflito têm-se vindo a modificar, também muito em função da evolução dos estilos das organizações, sendo o conflito hoje encarado como um fenómeno natural e fundamental para o desenvolvimento das mesmas (Santos, 2008). As abordagens mais recentes, das relações humanas, consideram mesmo que um nível óptimo de conflito pode, através da confrontação de vários pontos de vista, potenciar os índices de criatividade e de inovação em equipas de trabalho, o que faz com que os erros deixem de ser percebidos como problemas a serem resolvidos, e passem a ser concebidos como oportunidades de aprendizagem e de mudança (De Dreu & Beersma, 2005; Guerra, Martínez, Munduate & Medina, 2005). Neste sentido, será importante referir que, hoje em dia, vivemos numa época em que a mutação é uma realidade constante, o que se traduz na coexistência de diferentes grupos profissionais e de indivíduos oriundos de diversos extractos sociais, com diferentes ideias e valores, o que aumenta a diversidade funcional e, por sua vez, a probabilidade de ocorrência de conflitos (Falk, 2000). Esta mutação reflecte-se no ambiente de competição actualmente vigente nas organizações, que tem feito sobressair um discurso que realça a gestão de recursos humanos enquanto função importante para a promoção da competitividade das empresas e do seu desempenho (Buyens & De Vos, 2001; Moreira, 2005). As organizações são hoje concebidas como entidades instáveis e imprevisíveis, e o líder, por sua vez, como um actor que tem que gerir conflitos, utilizar o seu poder e trabalhar processos de influência perante um cenário com um grau elevado de ambiguidade, complexidade e incerteza (Bryman, 1996). De facto, nos dias que correm, os profissionais vivem sob um contínua tensão, pois além das suas habituais responsabilidades, a elevada competitividade afigura-se como um constante desafio com vista à superação dos seus próprios limites, o que leva a desgastes permanentes que afectam os ambientes e as relações no trabalho, por isso mesmo:

The role of group leadership in intergroup conflict is an important element. The leader influences and directs individuals and groups, and requires many qualities and skills in order to effectively handle conflicts. A facilitative leader has the capacity to help the antagonistic groups work together towards their shared goals (Hendel, Fish & Galon, 2004, p.138).

É sabido que os conflitos interpessoais constituem momentos de crise, dentro dos grupos, mas não é menos verdade que, segundo as abordagens mais recentes, das relações humanas, podem ser também oportunidades de mudança e de evolução num sentido mais positivo, o que muito depende da forma como o líder gere a dinâmica do grupo. Assim, cabe ao líder, em função do seu estilo de liderança, necessariamente adaptado às características dos seus subordinados, tentar extrair consequências positivas dos conflitos, como resoluções mais eficazes de problemas, maior produtividade, aumento da capacidade de adaptação e inovação ou maior qualidade na tomada de decisão, ao invés de consequências negativas, como decréscimo de desempenho/productividade ou maior “*turnover*” (Pelled & Adler, 1994). Para atingir tal desiderato, o líder deve dar apoio e suporte ao grupo, amenizar as tensões, harmonizar os desentendimentos e minimizar os comportamentos disfuncionais e agressivos, gerindo com critério os conflitos interpessoais (Fisher, 2000). Isto ganha uma outra dimensão se pensarmos no meio militar, no qual o uso da responsabilidade/posição hierárquica e a manutenção da “unidade/espírito corporativo” constituem princípios fundamentais, princípios esses que aparecem intrinsecamente ligados aos estilos de liderança e às estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizados pelos líderes.

Assim sendo, e tendo em consideração a realidade vigente, tanto os estilos de liderança como as estratégias de gestão de conflitos parecem ser merecedores de atenção. Sendo ambos os constructos utilizados quando se fala em gestão de recursos-humanos, e parecendo-nos que ambos, sob o ponto de vista prático e conceptual, se encontram contíguos, o presente estudo pretendeu avançar na investigação acerca dos mesmos, pressupondo a existência de uma associação entre ambos no meio militar. A pertinência da problemática em estudo reside, em grande parte, na necessidade de avaliar e compreender a percepção dos estilos de liderança e das estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas por militares numa fase de profunda instabilidade no meio organizacional. Portanto, será de todo o interesse verificar até que ponto as alterações no mundo do trabalho têm tido repercussões ao nível das políticas e dos processos de gestão de recursos humanos

numa organização pública, muito fechada ao exterior e com uma cultura tão “especial”, como é o exército, e de que forma essas alterações têm toldado a relação entre os estilos de liderança e as estratégias de gestão de conflitos. Além disso, na vasta bibliografia consultada, foi possível encontrar apenas dois estudos que correlacionam directamente as duas dimensões em causa: o estudo “Leadership behaviour and conflict management strategies” (Sayeed & Mathur, 1980) e o estudo “Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals” (Hendel, Fish & Galon, 2004). O primeiro estudo, de Sayeed e Mathur (1980), correlaciona directamente a liderança com as estratégias de gestão de conflitos, mas a liderança aqui é operacionalizada em duas dimensões que são a “Orientação para as relações” e a “Orientação para as pessoas”, e não sob a forma de “Estilos”, embora possamos associar as duas dimensões em causa, respectivamente, à liderança transformacional e à liderança transaccional (do modelo de Bass, 1985, que constitui o referencial teórico da nossa abordagem aos estilos de liderança). Já o trabalho de Hendel, Fish e Galon (2004), embora preencha esta lacuna, pois utiliza os estilos de liderança classicamente estudados por Bass (1985), não se trata de um estudo em meio militar, pois investiga a correlação entre os estilos de liderança e as estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas por enfermeiros israelitas, mas em meio hospitalar. Portanto, este estudo também vem de certa forma preencher um hiato na literatura no que diz respeito à relação entre estes dois constructos.

O estudo é de carácter quantitativo, descritivo e correlacional, e tem como objectivo geral atingir uma visão integradora do (eventual) efeito predictivo, em contexto militar, dos estilos de liderança preferencialmente utilizados pelas chefias directas nas estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas por essas mesmas chefias, segundo a percepção dos subordinados. Em termos de objectivos específicos, proponho-me a:

- Identificar os estilos de liderança preferencialmente utilizados pelas chefias directas, em função da percepção dos subordinados;
- Identificar as estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas pelas chefias directas, em função da percepção dos subordinados;
- Identificar, de entre a liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire*, o principal predictor de cada uma das estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas pelas chefias directas, segundo a percepção dos subordinados;

- Verificar em que medida determinadas variáveis contextuais, como a categoria profissional dos subordinados ou o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável, influenciam os estilos de liderança e as estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizados pelas chefias directas, segundo a percepção dos subordinados.

Delimitado o problema, revelada a pertinência do estudo e identificados os seus objectivos, partimos então para uma revisão dos conteúdos considerados pertinentes, que servirá de base de sustentação teórica ao estudo dos estilos de liderança. Esta secção do estudo (Parte A) constitui o Enquadramento Teórico, que é iniciado com a abordagem conceptual ao estudo da liderança, onde apresentaremos a evolução do estado da arte (do conceito em causa) até chegarmos à abordagem da liderança transaccional e transformacional e, mais concretamente, ao modelo de Bass (1985), o qual constitui o referencial teórico utilizado para estudar os estilos de liderança. De seguida, passaremos à explanação da abordagem conceptual ao estudo do conflito e, mais especificamente, ao estudo das estratégias de gestão de conflitos, que, juntamente com os estilos de liderança, constituem o foco central da investigação. Ainda assim, não deixaremos de abordar os principais tipos de conflitos, bem como os seus antecedentes e suas consequências. Segue-se uma breve, mas indispensável, contextualização do nosso estudo, aludindo às especificidades do contexto militar, onde decorre a investigação. Finda a “Parte A”, a “Parte B”, que diz respeito ao Estudo Empírico propriamente dito, tem início com o método, no qual constam: a formulação das hipóteses de investigação, em que apresentaremos igualmente o modelo teórico que, alicerçado nos conteúdos decorrentes dos capítulos, constitui a base de fundamentação das nossas hipóteses de investigação; a natureza do estudo; a descrição das características dos participantes; e, ainda, a descrição detalhada dos instrumentos e medidas utilizadas, bem como dos procedimentos efectuados, onde incluiremos já os procedimentos estatísticos. Ao método segue-se a apresentação dos resultados, onde serão dissecados os dados respeitantes a cada uma das hipóteses que pretendemos testar. Por fim, temos a discussão dos resultados e principais conclusões. Neste ponto iremos, num primeiro momento, analisar e interpretar de forma crítica, e à luz da revisão de literatura levada a cabo, os resultados obtidos e, num segundo momento, apresentar uma síntese dos resultados obtidos, identificando também algumas limitações do estudo e recomendando algumas pesquisas futuras.

Parte A – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Abordagens conceptuais ao estudo da liderança

1.1 O que é a liderança?

Poucas coisas têm mais importância na vida de uma empresa do que o modo como as pessoas se sentem em relação à maneira como são geridas e lideradas (Bommer, Rubin & Baldwin, 2004). De facto, as sociedades são constituídas por organizações, e nesse contexto a liderança é considerada como um factor absolutamente essencial para o sucesso de qualquer organização, desde governos até empresas, passando por escolas, hospitais, exércitos ou por simples grupos (Hogan & Kaiser, 2005). Tal evidência tem feito da liderança um dos mais importantes tópicos das ciências humanas, mas, na mesma medida, um dos menos compreendidos, uma vez que o facto de ser muito estudada, muitas das vezes de perspectivas antagónicas, deu origem a uma literatura volumosa, confusa e por vezes contraditória, recheada de múltiplas concepções (Freitas, 2006; Burns, 1978). Bass (1990, cit. Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, p. 332. 2007) afirma mesmo que “existem quase tantas definições de liderança quantas as pessoas que têm tentado defini-la”. Não obstante a abundância de literatura, muitas das definições são ambíguas, não fornecendo uma compreensão inequívoca do processo, de forma a distinguir líderes de seguidores e, talvez mais importante, líderes eficazes de líderes ineficazes.

Surge então a pergunta, mas o que é afinal a liderança? Poderíamos definir liderança simplesmente como o potencial ou capacidade para influenciar os outros de forma a atingir objectivos comuns (Van Vugt, 2006). Excepcionalmente, esta capacidade do líder de influenciar os seguidores parece ser um aspecto transversal à maior parte das definições de liderança (Vroom & Jago, 2007). Na verdade, se há algo que todos os líderes têm em comum é o facto de terem um ou mais seguidores (Melo, 2004). Feita esta ressalva, arriscamos a apresentar uma definição mais complexa, como seja a de Bass (1995), que define liderança como a interacção entre dois ou mais membros de um grupo, que frequentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e/ou das percepções e das expectativas dos membros desse mesmo grupo. Bass (1995) sublinha ainda que os líderes são agentes de mudança, pessoas cujos actos afectam outras pessoas, mais do que as outras pessoas afectam os actos deles. Será ainda importante apresentar a definição de

Yukl, provavelmente uma das mais consensuais, visto se tratar de um dos pioneiros das abordagens integradoras ao estudo da liderança. Segundo este autor, a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia: a interpretação dos eventos pelos restantes membros; a escolha dos objectivos e estratégias a adoptar; a organização das actividades de trabalho; a motivação das pessoas para alcançar os objectivos; a manutenção das relações de cooperação; o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros; e ainda a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização (Yukl, 1999).

Posto isto, será importante passarmos agora para a sistematização do estudo da liderança, desde os seus primórdios até aos dias de hoje, de forma a verificarmos as suas diferentes orientações e influências, para uma compreensão mais holística e integrada do fenómeno. Neste sentido, são habitualmente aceites três paradigmas clássicos na conceptualização da liderança: um centrado no estudo dos traços de personalidade, outro interessado na observação dos comportamentos assumidos pelos líderes no exercício das suas funções e o terceiro que chama a atenção para as variáveis situacionais que influenciam a liderança (Vecchio, 1995). A abordagem dos traços de personalidade centra-se na identificação do conjunto de características do líder, no pressuposto de que, se o líder é dotado de qualidades superiores que o diferenciam dos seus seguidores, então é possível identificar essas qualidades (Northouse, 2004). Em face das dificuldades de compreensão e explicação do fenómeno a partir de um enfoque restrito, os estudos voltaram-se para o comportamento dos indivíduos enquanto actuavam como líderes de grupos ou organizações, portanto, passa a ser dado maior destaque à maneira de agir do líder e ao estabelecimento de possíveis “estilos” de liderar (Chemers, 2000). Quanto à abordagem situacional, esta analisa as circunstâncias e o contexto para avaliar a eficácia da liderança. Temos ainda as abordagens contemporâneas/integradoras, que têm vindo a focalizar a sua atenção no papel do colaborador na compreensão do fenómeno, por ser ele quem define ou reconhece a sua efectiva manifestação (Melo, 2004).

Contudo, nas últimas duas décadas um novo movimento, centrado sobre o carisma e a capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, tem sido bastante divulgado. Neste novo movimento parece existir a preocupação em integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade, assim como o tipo de interacções que se estabelecem entre todos os membros do grupo/organização (Rego, 1998). Falamos do “Modelo de Liderança Transformacional e Transaccional”, fundado por Burns (1978) e explorado e cimentado por Bass (1985).

Tendo por base esta categorização, analisamos de seguida, de forma breve, cada uma destas tendências, tentando expor os principais modelos e teorias representativas. Ainda assim será importante dizer que será dado maior destaque ao “Modelo de Liderança Transformacional e Transaccional” por ser o principal referencial teórico utilizado para esta investigação, em termos do estudo da percepção de cada um principais estilos de liderança, que constituem as dimensões conceptualizadas pelo dito modelo, em contexto militar.

1.2 A abordagem dos traços de personalidade

Bass (1995), no seu trabalho de revisão sobre a temática da liderança, encontrou referências às qualidades do líder em sagas de diversas civilizações antigas, desde os egípcios até aos gregos, passando pelos babilónicos ou pelos chineses. De facto, a identificação dos atributos do líder, espelhados no grande herói ou no monarca sábio, ocupou já o pensamento dos primeiros “pensadores” e historiadores. Ainda assim, o estudo científico desta questão talvez só tenha começado com Galton, que em 1869 estudou e correlacionou o status/características transversais a líderes e pessoas reconhecidamente geniais de várias gerações. Ele definiu a inteligência superior como um atributo-chave do líder e defendeu que as qualidades dos líderes são herdadas, são traços imutáveis que não podem ser desenvolvidos (Zaccaro, Kemp & Bader, 2003). Até meados do século XX, os estudos sobre liderança são então marcados por esta perspectiva, que considerava que o líder possuía determinadas características inatas que o identificavam e que o tornavam o “grande homem” (Kirkpatrick & Locke, 1991). Estas teorias, assim denominadas - “teorias do grande homem” - defendiam que havia um conjunto de traços estáveis da personalidade que diferenciavam os líderes dos seguidores, numa lógica segunda a qual quem possuísse esses traços estava capacitado a liderar (Gomes, 2005). Nesta linha, há a destacar o trabalho de Terman (1904), que terá produzido o primeiro estudo enquadrado na teoria dos traços, ao examinar as qualidades que diferenciavam os líderes dos não-líderes em crianças em idade escolar. Entre estes traços poderíamos encontrar a inteligência superior, o comprometimento, a ambição, a iniciativa, a tenacidade, a integridade, o equilíbrio emocional, uma memória irrepreensível, uma intuição fora do vulgar e um grande poder persuasivo (Judge, Ilies, Bono & Gerhardt, 2002; Pescosolido, 1990). Estes traços de liderança seriam disposições de

personalidade relativamente estáveis, incluindo *skills*, motivações ou modelos de comportamento, que os líderes bem-sucedidos ostentam, independentemente da situação na qual se vêm envolvidos (Kirkpatrick & Locke, 1991). Desta forma, a capacidade de liderança poderia então ser diagnosticada através de testes e questionários. Apesar da sua respeitável tradição e do decisivo impulso que deu para o estudo da liderança, os resultados das investigações relativas aos traços de personalidade mostraram-se inconsequentes e desapontantes. As primeiras reservas a esta abordagem são muitas vezes atribuídas a Stogdill, que embora tenha encontrado algumas relações consistentes, depois de levar a cabo muitos estudos nos quais os líderes e os seguidores não diferiam significativamente em inúmeras escalas de personalidade, concluiu que a liderança não é uma questão de status ou de uma mera posse de um determinada combinação de traços (Stogdill, 1948, p.66, cit. Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Estas abordagens acabaram então por não triunfar: primeiro porque os seus defensores não conseguiram chegar a uma linha comum, no que à estabilização de um grupo mais restrito de atributos realmente essenciais ao exercício da liderança diz respeito; e, depois, devido à dificuldade em assegurar que essas características estivessem ausentes em todos os não-líderes (Gomes, 2005). Quase sem excepção, as características universais demonstraram ser ilusórias, havendo pouca concordância quanto aquelas que eram de maior utilidade. Para Costa (2003), que estudou o perfil actual e ideal de treinadores de futsal de alto rendimento, que assumem aqui o papel de líderes, “os líderes têm uma variedade de traços de personalidade, contudo, não há traços específicos que tornem um líder bem-sucedido” (p.213). As perspectivas dos traços de personalidade atribuíram assim mais importância aos atributos individuais do líder, descurando a forma como o líder se liga ao grupo e a influência dos factores situacionais nessa interacção (Kirkpatrick & Locke, 1991). Ainda assim não podemos dizer que esta abordagem tenha sido completamente abandonada nos últimos anos. Durante os anos 80 e 90 houve um interesse renovado em explicar de que forma os traços de personalidade influenciam a liderança (Zaccaro, Kemp & Bader, 2003). Isto mesmo é visível, por exemplo, nas teorias da liderança visionária e carismática. Apesar das suas limitações, e pese embora não haja uma lista universal de traços de liderança, esta abordagem prevê uma orientação clara, pelo menos na prática, sobre quais as características aconselháveis para alguém que aspira a ter uma posição de liderança, porque na realidade existem traços críticos para uma liderança efectiva que, não nascendo com a pessoa, podem ser de alguma forma treinados e desenvolvidos (Sydänmaanlakka, 2003).

1.3 A abordagem comportamental

O interesse pelos comportamentos foi a perspectiva que se seguiu ao estudo dos traços de personalidade, tendo o seu início nos finais dos anos 40 e estendendo-se pelas décadas de 50 e 60 do século passado, o seu período áureo. A procura das competências dos líderes tornou-se o objectivo fulcral das investigações, passando o objecto de estudo para aquilo que é observável: as acções/comportamentos assumidos pelos “líderes” em diferentes situações (Leonard, 2003). A génese das abordagens comportamentais prende-se essencialmente com a desilusão dos investigadores perante a manifesta incapacidade para encontrarem traços universais de personalidade que explicassem a liderança. A investigação, segundo esta nova abordagem, foi definitivamente impulsionada por dois programas: a *Ohio State University* e *University of Michigan*. Quanto aos estudos da *Ohio State University*, estes centraram-se nas respostas de colaboradores a dois questionários sobre o comportamento dos seus líderes, tendo sido esses mesmos questionários desenvolvidos com o propósito de estabelecer um conjunto de comportamentos que definissem as várias acções dos líderes (Van Vugt, 2006). Já os estudos da *University of Michigan* debruçaram-se sobre o impacto de determinados comportamentos do líder sobre o rendimento de pequenos grupos (Vroom & Jago, 2007). Dessas duas correntes de investigação despontaram duas grandes categorias de comportamento do líder: a orientação para as pessoas/relacionamento (consideração) e a orientação para as tarefas (estruturação) e (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso; Gomes, 2005). A primeira refere-se à valorização, por parte do líder, dos aspectos pessoais e humanos dos colaboradores, portanto, será o grau segundo o qual o líder age de forma amistosa e apoiante, e se preocupa com os valores, necessidades e expectativas dos subordinados. A segunda refere-se à valorização, por parte do líder, das várias tarefas a executar e do estabelecimento de planos temporais e de responsabilidades na concretização dessas mesmas actividades, portanto, será o grau segundo o qual o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos seus subordinados, tendo em vista o alcance de objectivos (Northouse, 2004). Na mesma linha de investigação, temos ainda que considerar o modelo de Blake & Mouton (1964, 1985, 1987), que estabeleceram um programa de treino de gestores baseando-se no cruzamento das duas orientações acima descritas, de onde resultam cinco estilos essenciais. Este modelo é representado por uma grelha, que apresenta duas escalas, uma correspondente à orientação para as pessoas, ilustrada no eixo vertical, e outra correspondente à orientação para os resultados, ilustrada no eixo horizontal. Quando a

orientação é máxima para a produção e mínima para as pessoas temos o estilo autocrático, que se caracteriza por uma conduta estimulada na necessidade de poder (coercivo), controle e domínio sobre as pessoas, e pelo medo de fracassar e de não dominar a situação. Quando a orientação é mínima para a produção e máxima para as pessoas temos o estilo simpático, sendo que o gerente/líder que utiliza este estilo busca a aprovação de todos, dando uma especial atenção ao estabelecimento de sentimentos positivos com colegas e subordinados. Caso haja uma orientação mínima tanto para as pessoas como para os resultados temos o estilo anémico, que se caracteriza por uma postura despreocupada por parte do líder, que só se preocupa em realizar o mínimo necessário para se manter na organização. Depois temos o estilo intermédio, que, como o próprio nome indica, será uma combinação de orientação mediana para a produção e para as pessoas, em que o líder busca um desempenho satisfatório da organização através de um equilíbrio entre as metas da produção e a conservação da relação com as pessoas. Por fim, há a referir o estilo integrador, que será o ideal, que se fundamenta nas necessidades organizacionais de produção e nas necessidades que as pessoas têm de experiências plenas e compensadoras no trabalho (Beccaria & Fávero, 2000). A grande meta dos autores era conseguir definir uma teoria universal que pudesse ser aplicada a todos os líderes e, claro, que estivesse de acordo com as exigências externas colocadas pelos contextos onde se encontravam. Previsivelmente, é preconizado que o melhor líder será aquele que exibir valores elevados nas duas categorias (Pang, 2003).

Não obstante a extensa difusão do modelo bi-dimensional de Blake e Mouton (1964), nem todos os autores estão unanimemente de acordo sobre a relação directa entre níveis elevados de consideração e estruturação e melhores avaliações e produtividade dos colaboradores (Vecchio, 1995). Na verdade, os resultados posteriores não foram conclusivos quanto à ideia dos líderes mais eficazes serem aqueles que apresentariam valores elevados nas dimensões de estruturação e consideração, bem como quanto às reais vantagens em exercerem o poder de forma mais participativa (Yukl, 1998). Tal como salienta Yukl (1999), talvez os investigadores tenham colocado as questões de forma errada, ou seja, mais do que saber se há vantagens na utilização da liderança participativa relativamente à directiva, ou se é mais ou menos positivo demonstrar um interesse genuíno pelo bem-estar dos outros, trata-se de analisar a forma como os líderes vão variando a utilização destes estilos de acção em função das exigências que lhes são colocadas e até que ponto outras dimensões podem estar implicadas nestes processos, nomeadamente a capacidade para antecipar o futuro e/ou constituir-se como um modelo a seguir. Deste modo,

também se alerta para a importância de um conjunto de variáveis moderadoras que podem influenciar os comportamentos do líder e os resultados subsequentes, a nível de performance e da satisfação dos seus colaboradores (Melo, 2004). Sendo assim, as teorias comportamentais continuaram a apresentar o mesmo problema das teorias dos traços: a desvalorização da influência do contexto na mudança de comportamento (Vroom & Jago, 1995; Vroom & Jago, 2007). A principal crítica que se faz a estas abordagens é o facto de não reconhecerem as mudanças nas situações, ou seja, no contexto em que a liderança é exercida (Chemers, 2000). Isso fez com que emergisse um novo conjunto de abordagens, denominadas de abordagens contingenciais/situacionais.

1.4 A abordagem situacional

A evolução da investigação mostrou com clareza que prever o sucesso da liderança ia muito para além da mera identificação de traços ou de determinados comportamentos específicos (Freitas, 2006). Considerar apenas o primeiro factor (líder) implica não conseguir responder a situações onde o mesmo indivíduo, num dado momento, tem sucesso com um determinado grupo ou tarefa e, noutra momento, se mostra totalmente incapaz de alcançar os objectivos propostos, sem se alterar o grupo que lidera e a complexidade do trabalho que executa (Fiedler, 1994). Tanto a perspectiva dos traços como a perspectiva comportamental, não incluem a necessidade de se estudar a interacção entre as pessoas (líder e liderados), as tarefas a realizar e as circunstâncias externas sob as quais se processa a liderança (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 1996). É neste contexto que, na década de 60, surgiu uma nova abordagem ao estudo do processo de liderança: a abordagem situacional/contingencial, cujo pressuposto é o de que nenhum traço, comportamento ou estilo de liderança constitui, *per si*, uma liderança efectiva (Fiedler, 1970). Um líder poderá ter um desempenho eficaz ou ineficaz, isto dependerá da maior ou menor adequação de seu estilo de liderança às variáveis situacionais, como a natureza do trabalho, o ambiente externo e até as características dos seguidores (Vroom & Jago, 1995). A liderança situacional opta então por um enfoque de contingência, não se trata, portanto, de descobrir o melhor estilo, mas o estilo mais eficaz para uma determinada situação (Melo, 2004). Destacam-se, a seguir, alguns dos modelos propostos, contemplando elementos situacionais, os quais diferenciavam a actuação dos líderes de acordo com o contexto.

O primeiro a apresentar um modelo totalmente articulado de lidar com traços/comportamentos de liderança e variáveis situacionais foi Fred Fiedler, no final da década de 60 do século passado (Vroom & Jago, 2007). Este modelo integra três elementos: estilo de liderança, desempenho de grupo e favorabilidade da situação. O estilo de liderança é avaliado recorrendo a uma escala do tipo diferenciador semântico, designada por LPC (*Least Preferred Coworker*). Os respondentes são convidados a reflectir sobre o seu colega de trabalho menos preferido (ou seja, aquele com quem têm maior dificuldade em trabalhar), e a cotá-lo em diversos atributos (e.g., cooperação, afabilidade, tolerância). O segundo elemento é o desempenho do grupo, também tomado como sendo a eficácia do líder. Fiedler considera então que a relação entre os estilos de liderança e a eficácia depende da favorabilidade da situação (terceiro elemento) (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Segundo Fiedler, são três os factores situacionais chave que determinam a eficácia da liderança: a relação líder-liderados, que se trata do grau de confiança e respeito que os liderados têm em relação ao líder; o grau de estruturação da tarefa, que não é mais do que a medida em que existem procedimentos relativos ao trabalho; e o grau de poder do líder, que envolve a capacidade de influenciar, decorrente do próprio posicionamento na estrutura hierárquica (Fiedler, 1970; Fiedler, 1994). Estas três variáveis combinadas reflectem o sentimento de certeza, previsibilidade e controlo do líder em relação aos processos de grupo (Chemers, 2000). O controlo da situação é tanto mais favorável quanto melhores forem as relações líder-membros, quanto mais estruturada for a tarefa e quanto maior for a posição de poder do líder. O modelo sugere que perante situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder mais eficaz será aquele mais orientado para as tarefas; e que, perante situações intermédias, o líder mais eficaz será aquele mais orientado para as pessoas (Fiedler, 1970; Fiedler, 1994). Este modelo recebeu críticas positivas devido ao fato de possibilitar ao líder realizar a análise do seu comportamento, da tarefa e do relacionamento com os membros. Nesse sentido, a proposta é adequar a colocação do líder em equipas que se ajustem às suas características, ou então, procurar equipas que se ajustem ao comportamento do líder (Rolow & João, 2009). As principais críticas negativas feitas a este modelo são referentes à dificuldade objectiva de mensuração, na prática, de dois dos três factores situacionais: o relacionamento líder-liderados e o grau de poder do líder (Vroom & Jago, 2007).

O Modelo Contingencial de Fiedler (1967) é consolidado com a Teoria da Liderança Situacional, criada por Paul Hersey e Kenneth Blanchard com o objectivo de desenvolver um esquema conceptual que desse resposta aos problemas sentidos

pelos gestores nos locais de trabalho, ajudando-os a desenvolver estratégias para adaptar o seu estilo de liderança aos seus subordinados (Blanchard, 2007). Esta teoria assenta na interacção de duas variáveis: comportamento do líder (orientação para as tarefas e orientação para o relacionamento) e maturidade dos subordinados. O conceito de “maturidade” engloba duas componentes fundamentais: a maturidade no trabalho a realizar, que identifica os aspectos mais técnicos das tarefas, exprimindo-se pela competência e conhecimentos que os funcionários têm acerca daquilo que devem fazer; e o nível de maturidade psicológica, que representa os sentimentos de autoconfiança e abertura para aceitar a responsabilidade pela concretização das funções designadas (Hersey & Blanchard, 1988). Este modelo deve ser compreendido a partir da capacidade de adequação do estilo de liderança utilizado pelo líder, em função do contexto e do estágio de desenvolvimento do subordinado (maturidade) (Bergamini, 2006). De facto, Hersey e Blanchard acreditam que o relacionamento entre um administrador (líder) e os seus subordinados passa por quatro fases, e que à medida que os subordinados se desenvolvem e “amadurecem”, os administradores têm que ir variando o seu estilo de liderança. Desta forma, e à medida que o grau de maturidade do subordinado vai aumentando, é sugerido que o comportamento do líder deva ir de um (1) comportamento muito orientado para a tarefa e pouco orientado para a relação para um (2) comportamento muito orientado para a tarefa e para a relação, depois para (3) um comportamento muito focado nas relações e pouco focado na tarefa e, finalmente, (4) quando os seguidores passam definitivamente de um estado de imaturidade para a maturidade, para um comportamento de pouca atenção a tarefas e pouca atenção à relação (Blanchard, 2007; Hersey & Blanchard, 1988). Apesar de muito criticado, fundamentalmente no que diz respeito à reduzida fundamentação teórica e ao facto de apresentar uma conceptualização ambígua, ignorando importantes variáveis situacionais, o modelo continua a merecer acolhimento, sendo ainda hoje utilizado na formação de chefias (Sydänmaanlakka, 2003).

Impulsionada pela abordagem contingencial, mas assente numa base teórica mais dedutiva, temos a Teoria Normativa de Tomada de Decisão (Chemers, 2000), inicialmente apresentada por Vroom e Yetton (1973) e depois melhorada por Vroom e Jago (1988), que procura relacionar o comportamento do líder e o envolvimento dos subordinados no processo de tomada de decisão. O modelo pressupõe que o líder pode ajustar o seu estilo a diferentes situações, por forma a tomar as decisões mais eficazes e a reflectir a estrutura da tarefa (Kremer & Scully, 1994). Neste sentido, foram descritas cinco possibilidades de actuação ou processos decisórios que definem

os estilos de liderança, que variam de acordo com o grau de abertura às ideias e sugestões dos membros do grupo, e que vão desde os estilos autocráticos (em que o líder toma a decisão com o mínimo de envolvimento dos seus seguidores) até ao estilo grupal (em que o líder toma as decisões em conjunto com os subordinados, que têm o mesmo peso na tomada de decisão), passando pelos 2 estilos consultivos (em que o líder consulta os subordinados, sendo a decisão final tomada apenas por dele) (Vroom & Jago, 1995). A escolha do processo de envolvimento baseia-se num modelo normativo que define uma série sequencial de regras que devem ser seguidas, que mais não são do que questões a serem respondidas pelos gestores, e que constituem variáveis contingenciais (Schermerhorn, 1996). Nesta teoria existem dois critérios para avaliar a eficácia de uma decisão: a aceitação da decisão, que corresponde ao grau de comprometimento dos subordinados para executar eficazmente a decisão; e a qualidade da decisão, que se refere aos aspectos objectivos da decisão, que irão afectar o desempenho do grupo (Rollinson, 2008).

A Teoria "*Path-goal*" é um modelo contingencial da liderança desenvolvido por House (1971) que, aproveitando alguns dos elementos-chave da Teoria Motivacional das Expectativas de Vroom, tentou resolver alguns dos resultados inconsistentes e contraditórios que surgiram na investigação sobre a consideração e a estrutura após os estudos da *Ohio State University* (Kremer & Scully, 1994). Esta teoria foi desenvolvida para explicar como o comportamento de um líder, nomeadamente a sua directividade e consideração, influenciam a satisfação e o desempenho dos subordinados (Chemers, 2000; Yukl, 1999). Segundo o autor, a função motivacional do líder consiste em aumentar as recompensas aos subordinados pelo cumprimento das metas de trabalho, tornando o caminho para essas recompensas mais fácil, clarificando-os e reduzindo barreiras e armadilhas (House, 1996). De acordo com essa abordagem, o comportamento de um líder é aceitável pelos subordinados na medida em que é visto por estes como uma fonte imediata de satisfação ou como um meio para satisfação futura (Melo, 2004). Assim, o comportamento do líder é motivacional no sentido em que ele torna a necessidade de satisfação do subordinado contingencial ao desempenho eficaz, fornecendo uma direcção, um apoio, isto para além das necessárias recompensas para esse mesmo desempenho (eficaz). Foi baseado nestes pressupostos que House sugeriu quatro tipos de liderança: liderança directiva, liderança apoiante, liderança participativa e liderança orientada para o êxito (House, 1996). Na escolha do estilo de liderança, e de forma a induzir motivação e satisfação nos seus subordinados, o líder deve ter em consideração: as características do ambiente que dizem respeito ao tipo de trabalho a realizar, ao sistema de autoridade

existente e às especificidades do grupo de trabalho; e as características dos subordinados, que correspondem ao grau de controlo necessário, à experiência do grupo e às suas aptidões (Schermerhorn, 1996; Vroom & Jago, 2007).

1.5 O Modelo de Liderança Transaccional e Transformacional

Talvez devido às pressões de competitividade económica, que grande parte das organizações enfrentou nos anos 80, houve um interesse crescente em exemplos de gestores que conseguiam cultivar altos níveis de compromisso, motivação e desempenho nos subordinados, sob condições altamente arriscadas para a organização (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Se a este aspecto juntarmos o facto de, à época, ter surgido um certo desânimo em relação ao estudo da liderança, com resultados contraditórios, não só dentro de cada um dos modelos e teorias, mas também nas várias abordagens ao estudo deste fenómeno (Bryman, 1996), é fácil perceber a mudança de paradigma no estudo da liderança, com a aparecimento de abordagens mais flexíveis, integradas e adaptativas, em que a liderança surge como uma atribuição que as pessoas fazem a outros indivíduos. São exemplos dessas mesmas abordagens a teoria da liderança carismática de House (1977) e a teoria da liderança transformacional/transaccional de Burns (1978) e Bass (1985) (Bass, 1997). O surgimento destes modelos pode também ser encarado como uma resposta (directa) à ampla insatisfação com o modelo de liderança instrucional, que muitos acreditavam estar demasiado centrada no princípio da liderança como um exemplo de competência, poder e autoridade (Hallinger, 2004). Analisemos então alguns dos principais modelos e conceitos deste movimento, cujas abordagens conceptualizam a liderança como algo que não é intrínseco ao indivíduo, mas que decorre da atribuição feita pelos outros (Melo, 2004).

Um dos pioneiros desta mudança de paradigma foi James MacGregor Burns (1978), que propõe um modelo no qual a liderança é definida como o processo pelo qual o líder induz os seus seguidores a agir em função de determinados objectivos que representam os valores, as motivações, as crenças, as necessidades, as aspirações e as expectativas, quer do próprio líder, quer dos seguidores. Este modelo assenta em dois estilos de liderança: estilo transaccional e estilo transformacional, que são concebidos como pólos opostos de um mesmo *continuum*, o mesmo é dizer que uma maior tendência para um estilo significa a menor utilização do outro estilo (Burns, 1978; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

No que diz respeito à liderança transaccional, constituem práticas comuns a este estilo de liderança a ênfase das regras e das normas estabelecidas superiormente e o alerta para o cumprimento das tarefas previamente definidas. De acordo com Burns, o líder transaccional exerce a sua influência através da definição de objectivos, do fornecimento de *feedback* e de recompensas em troca de elevadas performances, numa lógica segundo a qual o seguidor é reforçado se cumprir com as expectativas do líder e castigado se não cumprir tal desiderato. Este tipo de liderança contrasta com a liderança transformacional, esta mais preocupada com as potenciais motivações dos seguidores e com a satisfação das suas necessidades, procurando envolvê-los nas tarefas (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Burns, 1978; Rego, 1998). Este conceito, que é referido pela primeira vez num trabalho de Burns sobre líderes políticos, pode ser definido como o “processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus auto-interesses em prol dos objectivos da organização, conseguindo assim obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos” (Burns, 1978, p.371).

Em resposta às limitações e omissões da formulação de Burns, Bass (1985) começou a interessar-se por construir um modelo mais completo e abrangente de liderança (Hoyte & Blascovich, 2003; Stewart, 2006). Desta forma, os princípios base da teoria de Bass afastam-se da proposta de Burns em três domínios. O primeiro aspecto tem que ver com a aceitação da existência simultânea de comportamentos transaccionais e transformacionais, que podem até complementar-se. Um segundo factor de dissonância prende-se com os efeitos produzidos pela liderança transformacional. Enquanto que para Burns é necessário considerar se as mudanças introduzidas pelo líder têm por base um ideal comum, que pode ser considerado um exemplo para todos, Bass defende que o importante é analisar o impacto da liderança, independentemente das suas consequências serem ou não benéficas. A terceira divergência prende-se com o alargamento das variáveis envolvidas em cada uma das duas dimensões (Bass, 1985).

O modelo de Bass (1985) contempla então três dimensões: a liderança transformacional, a liderança transaccional e a liderança *laissez-faire*, que o autor acrescenta ao modelo de Burns. Podemos falar de liderança transformacional quando o líder potencia e eleva as motivações dos seus seguidores, quando ele gera consciência e aceitação dos propósitos e da missão do grupo, e/ou quando incita os seus seguidores a deixar os seus próprios interesses de lado para o bem do grupo, inspirando-os para a realização de objectivos suportados por valores e ideais (Bass,

1997; Bass, 2000). Ao contrário da proposta de Burns, e de outras teorias de liderança carismática, esta teoria enfatiza o papel da liderança transformacional ao nível da autonomia, do autocontrolo e da realização do potencial dos seguidores. Os líderes transformacionais conseguem potenciar a capacidade dos subordinados de pensarem por si próprios, de desenvolverem novas ideias e de questionarem as normas (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Os líderes transformacionais conseguem envolver os seus subordinados num objectivo futuro atraente, inspiram-nos e levam-nos a comprometerem-se a atingir esse objectivo ou perspectiva. Como? Por meio dum grande espírito de equipa que é construído através do seu entusiasmo, de elevados padrões morais, de integridade e optimismo e da sua capacidade em dar sentido ao trabalho dos seus seguidores, aumentando-lhes a auto-eficácia, a confiança e a autodeterminação (Avolio, Zhu, Koh & Bathia, 2004; Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Os líderes transformacionais exibem comportamentos carismáticos, despertam motivação inspiradora e fornecem estímulo intelectual, tratando com consideração individualizada os seguidores e transformando-os, de forma a alcançarem o seu pleno potencial e a gerarem níveis mais elevados de desempenho (Bass & Riggio, 2006; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002; Smith, Montagno & Kuzmenko, 2004). Esta componente transformacional é composta então por quatro factores:

1. Liderança carismática (ou influência idealizada): estes líderes são admirados, respeitados e de absoluta confiança; os seguidores identificam-se com eles e querem imitá-los; a este nível, o líder, para ganhar crédito junto dos seus seguidores, privilegia as necessidades dos seguidores em detrimento das suas próprias necessidades; o líder partilha os riscos com os seguidores e é consistente relativamente a princípios e valores.
2. Motivação inspiradora: o líder comunica uma visão apelativa aqueles que o rodeiam, atribuindo significado ao trabalho dos seus seguidores; o espírito de equipa é estimulado, entusiasmo e optimismo são exibidos; o líder encoraja os seguidores a projectarem-se a si mesmos no futuro de forma optimista.
3. Estimulação intelectual: a este nível, o líder procura levar os seus seguidores a serem inovadores e criativos na abordagem a certos pressupostos, redefinindo problemas e abordando situações de uma maneira diferente.
4. Consideração individual: nesta categoria, o líder atende às necessidades individuais de realização e crescimento dos seguidores, actuando como seu treinador ou mentor; o potencial dos seguidores é aqui progressivamente

desenvolvido e novas oportunidades de aprendizagem são criadas, isto num clima favorável para “crescer”; para além disso, as diferenças individuais, em termos de necessidades e desejos, são reconhecidas (Bass, 1985; Bass & Avolio, 2004).

Quanto ao líder transaccional, este serve-se da autoridade que lhe é legítima e formalmente reconhecida para exercer o poder (Bass, 1999). A relação entre líder e subordinados restringe-se à intenção de trocar algo valioso: elevado desempenho por recompensas. De facto, pode ser apontada a utilização de reforços e punições como “arma” fundamental de promoção e controle do empenho dos colaboradores, de forma a ir de encontro às expectativas e necessidades do líder. Enquanto o líder transformacional “transforma”, passe a redundância, a organização, o líder transaccional trabalha segundo os constrangimentos da organização (Bass, 2000). O líder transaccional, como alguém que opera segundo o sistema ou a cultura vigente, que prefere evitar o risco e que se preocupa com as limitações temporais e com a eficiência, privilegia, sobretudo, processos que lhe permitam manter o controlo das situações (Bass, 1997; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Os líderes transaccionais são aqueles que esclarecem as expectativas em relação ao trabalho, que fornecem recompensas contingentes por resultados específicos e que acompanham de perto os comportamentos dos seguidores, que tendem a mover-se, antes de mais, pelo seu auto-interesse (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Goethals, Sorenson & Burns, 2004). A liderança transaccional difere assim da liderança transformacional, já que no segundo tipo o líder apenas indica quais os comportamentos a adoptar e os objectivos a atingir, não influenciando, nem motivando os seguidores para a prossecução das metas desejadas (Antonakis, Avolio & Sivasubramanian, 2003; Bass & Riggio, 2006). Este tipo de liderança pode assumir a forma de um reforço contingente ou de uma intervenção em crise (activa):

5. Recompensa Contingente: traduz-se na definição de objectivos e no reconhecimento e recompensa quando os mesmos são atingidos; o objectivo desta recompensa é promover a melhoria do desempenho, tanto a nível individual como de grupo.
6. Gestão por Excepção (Activa): nesta categoria consideram-se as atitudes dos líderes que passam a especificar os padrões a seguir, inclusive a nível de desempenho; este estilo de liderança implica uma monitorização apertada dos erros e de falhas, de forma a exercer uma acção correctiva imediatamente após a ocorrência dos mesmos (Bass, 1985; Bass & Avolio, 2004).

Podemos ainda falar num terceiro estilo de liderança, a liderança de tipo *laissez-faire*, que não é mais do que a total ausência ou negação da liderança (Bass, 1995). Estes (não) líderes evitam tomar decisões e envolver-se em assuntos de maior relevo, não dão respostas a questões urgentes, estão normalmente ausentes quando necessário, abdicando da sua autoridade (Turner & Muller, 2005). Esta forma de não-liderança tem um impacto negativo no desempenho organizacional (Antonakis, Avolio & Sivasubramanian, 2003).

Os factores supracitados, que compõem cada uma das três dimensões/estilos de liderança foram encontrados a partir da análise dos dados obtidos com a primeira versão do MLQ (“Multifactor Leadership Questionnaire”) de Bass (1985), tendo sido decidido, após vários estudos de análises factoriais, nomeadamente de Avolio (1993), Bycio, Hackett e Allen (1995), Avolio, Bass and Jung (1997) e, finalmente, Bass e Avolio (2004), englobá-los em três grandes dimensões, designadas por liderança transformacional, liderança transaccional e liderança *laissez-faire* (Bass & Riggio, 2006).

Em termos dos efeitos de cada um dos estilos de liderança, é mais provável que gestores que se comportam como líderes transformacionais sejam vistos por colegas e funcionários como líderes mais eficazes do que aqueles que se comportam como líderes transaccionais, isto de acordo com as respostas ao “Questionário Multifactorial de Liderança” (Bass, 1985; Bass, 1997; Bass & Avolio, 2004). O próprio Burns propôs que os líderes transformacionais, em comparação com os líderes transaccionais, motivam os seguidores de tal forma que a principal preocupação destes passa por satisfazer as necessidades de auto-realização, e não as necessidades mais baixas da hierarquia de Maslow (Burns, 1978; Dvir, Eden, Shamir & Avolio, 2002). Como o líder transaccional apenas indica quais os comportamentos a adoptar e os objectivos a atingir, não influenciando, nem motivando os seguidores para a prossecução das metas desejadas, o comprometimento tende a ser mais forte no caso da liderança transformacional, pois há um sentimento de identidade comum, um ideal colectivo, o que torna o binómio líder-seguidores mais resistente às pressões e às discrepâncias de objectivos/interesses (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Gomes, 2005).

É de admitir que a cada um dos sete factores do modelo corresponda uma associação cada vez mais elevada com as medidas de eficácia, de satisfação e de esforço dos membros do grupo. Portanto, em síntese, o líder mais eficaz será, provavelmente, aquele onde predomina a liderança transformacional, seguida dos

comportamentos de reforço contingente, de intervenção em crise (activa e depois a passiva) e, em último lugar, do comportamento “laissez-faire” (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Bass & Avolio, 2004).

2. Abordagem conceptual ao estudo do Conflito Interpessoal

2.1 Conceitos e tipos de Conflitos

Na literatura, o conflito tem sido amplamente abordado ao longo dos tempos. A sua omnipresença e a importância da gestão de conflitos têm sido reconhecidas em diversas áreas, incluindo a psicologia, a comunicação, o comportamento organizacional ou os sistemas de informação e comercialização (Wall & Callister, 1995). Isto mesmo é atestado pelo facto de, desde a década de 50, com Coser (1950) e Simmel (1955), o constructo ser cientificamente estudado (Barki & Hartwick, 2001; Thomas, 1992). Entre os mais destacados autores, estudiosos desta temática, temos Blake e Mouton (1964) e, mais recentemente, Deutsch (1973), Thomas (1976), Rahim (1983), De Dreu (1997) e Robbins (2002), que se debruçaram sobre a gestão dos conflitos (Schellenberg, 1996).

O conflito é parte integrante da nossa vida social. De facto, a interacção e interdependência que caracterizam os grupos constituintes da nossa sociedade geram tendências para a acção que constituem uma fonte potencial de conflito (Hendel, Fish & Galon, 2005). Coloca-se então a pergunta: mas quando é que estamos perante uma situação conflitual? O conflito ocorre normalmente em momentos de maior dificuldade ou tensão, quando um indivíduo ou grupo se sente negativamente afectado por outro(s) indivíduo(s) ou grupo(s), ao nível dos interesses, crenças e/ou valores que são importantes para esse(s) indivíduo(s) (De Dreu, Harinck & Van Vianen, 1999; Thomas, 1992; Wall & Callister, 1995). O conflito pode assim ser definido como uma “divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão por, pelo menos, uma das partes envolvidas numa determinada interacção, e que pode ou não traduzir-se numa incompatibilidade de objectivos” (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005, p.3). Já Rahim (2002), de forma mais simplista, perspectiva o conflito como um processo interactivo manifestado por incompatibilidades, desacordos ou dissonâncias entre indivíduos, grupos ou organizações. Apesar dos teóricos não adoptarem todos a mesma definição, a verdade é que Thomas (1992) identificou três factores transversais à maior parte das definições: a interdependência entre as partes (cada parte tem o potencial necessário para interferir com a outra), a discordância (ou percepção de incompatibilidade de interesses) e, claro, alguma forma de interacção entre as partes. Desta forma, podemos então definir conflito como um “fenómeno que ocorre entre

partes interdependentes quando estas vivenciam reacções emocionais negativas a desacordos percebidos que interferem com a realização de seus objectivos” (Barki & Hartwick, 2001, p.7). Sobre um prisma organizacional, March e Simon definem conflitos como rupturas dos procedimentos normais de tomada de decisão que resultam em problemas, da parte de indivíduos ou grupos, em encontrar a melhor solução (Kolasa, 1978). Estudiosos organizacionais têm sugerido que o conflito pode ser classificado de acordo com seu conteúdo (conflito de tarefa ou cognitivo, conflito emocional/relacional ou conflito de processo) ou de acordo com o seu nível (interpessoal ou intergrupar) (Greer, Jehn & Mannix, 2008; Pelled & Adler, 2004).

Quanto ao conteúdo, e começando pelos conflitos de tarefa, estes tratam-se de discordâncias entre os membros dos grupos sobre o conteúdo de tarefas a serem executadas e concluídas. Estas discordâncias mais não são do que diferenças de pontos de vista, ideias e opiniões, mas que não incluem sentimentos de hostilidade ou de raiva (Guerra, Martinez, Munduate & Medina, 2005; Toms, 2006). Se, por outro lado, o desacordo evoca sentimentos de insatisfação ou hostilidade e é centrado na relação, e não nas tarefas a executar, podemos dizer que estamos perante um conflito emocional/relacional. Estes conflitos envolvem irritação com o gosto pessoal e com o estilo interpessoal do outro e divergências em questões de fundo como os valores ou os interesses (De Dreu, Harinck & Van Vianen, 1999). Temos ainda a referir o conflito de processo, que diz respeito às questões de direito e de delegação, como quem faz o quê (Toms, 2006). Embora semelhante ao conflito de tarefa, por estar iminente ligado à natureza do trabalho, difere deste porque está mais ligado à planificação e à delegação de tarefas e nem tanto ao objectivo ou ao conteúdo do próprio trabalho (Greer & Jehn, 2007).

Quanto ao nível, o conflito organizacional pode ocorrer entre indivíduos, em pequenos grupos e equipas de trabalho, entre grupos, ou mesmo entre organizações (De Dreu & Van de Vliert, 1997). Quanto aos conflitos intra-organizacionais, que são os realmente pertinentes para este trabalho, Rahim (2011) classifica-os em quatro níveis: individuais ou intrapessoais, interpessoais, intragrupais e intergrupais. A distinção entre conflitos interpessoais e intragrupais é importante uma vez que nos conflitos interpessoais um indivíduo é livre para reagir ou mudar a posição em função de novos dados, como bem entender, enquanto que em conflitos intragrupais, uma pessoa está restringida, nas suas acções, às regras e normas que regulamentam o comportamento dos membros do seu grupo de afiliação. Será importante dizer que os níveis do conflito não são estanques, podendo até conjugar-se (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

Para além dos níveis, será importante explicar as várias etapas pelas quais se desenrola um conflito. Segundo a categorização de Pondy (1967), temos quatro estágios de conflito: latente, percebido (cognitivo), sentido (afectivo) e manifesto. Estas quatro formas de conflito sugerem um processo no qual o conflito começa num estado latente de incompatibilidade (conflito latente) e progride através dos estados percebido e sentido para um conflito manifesto, naquilo a que podemos chamar escalada de conflito (Ganesan, 1993). De forma similar, Thomas (1992) defende que o conflito tem início com a percepção de que uma das partes foi afectada negativamente pela outra parte (latente). Posteriormente, desencadeiam-se pensamentos e emoções (cognitivo) devido à percepção inicial atingir os seus próprios interesses (sentido), o que origina uma resposta ao oponente, sob a forma de um comportamento que não será mais do que uma forma de gerir o conflito sentido (manifesto). Em resposta a esse comportamento, o oponente desencadeia os seus pensamentos e emoções e manifesta o seu comportamento (manifesto), surgindo então um conjunto de interacções que se desenvolvem ciclicamente e que só terminam quando o ciclo se interrompe e gera um resultado (concretizado) (Thomas, 1992).

Numa situação de conflito de interesses/objectivos, cada uma das partes tenta garantir: os seus objectivos em risco, ao mesmo tempo que dificulta o acesso do outro aos seus próprios objectivos; ou a compatibilização de ambas as partes. Os comportamentos e as estratégias do indivíduo face ao conflito dependerão, entre muitos outros factores, que serão abordados de seguida, da percepção de importância, por parte do sujeito, dos seus valores e interesses, da sua consciência face ao conflito e da extensão emotiva do mesmo (Chiavenato, 1994). A partir do momento em que conflito é sentido, é característica a intenção estratégica dos dois intervenientes em relação à forma como actuam na situação de conflito e a dedução das intenções da outra parte. É aqui que se expressam as finalidades que cada uma das partes deseja eleger na resolução do conflito. Numa fase seguinte temos a interacção entre as partes, em que cada comportamento funciona como estímulo para ambos para possíveis ajustes em termos da percepção e experiência do conflito, o que dota o próprio conflito de alguma imprevisibilidade. Quanto ao impacto temporal na avaliação das intenções estratégicas, o curto-prazo e o seu carácter utilitário concentram-se como meio de eficácia no processo de conflito (Pruitt & Rubin, 1986; Vargas, 2006).

2.2 Antecedentes do Conflito Interpessoal

O conflito é considerado pela grande parte dos investigadores desta problemática como um processo que se desenvolve devido a antecedentes ou causas, que podem ser de vária índole, desde aspectos individuais até aspectos situacionais, passando por aspectos relacionais. De facto, o conflito é marcado por um conjunto de condições indutoras que uma vez reunidas vão convergir para produzir focos de tensão e de divergência entre indivíduos (Santos, 2008; Vargas, 2006). Entre este conjunto de condições indutoras ou antecedentes não podemos deixar de destacar os estilos de liderança, até porque parte importante deste trabalho passa pela relação entre os dois constructos. A liderança é de certa forma um processo transversal a todos os grupos sociais, e cuja função é o exercício da influência interpessoal no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, o que envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação conflitual (Chiavenato, 2004).

Ainda assim, e se quisermos sistematizar os conflitos quanto à sua causa, poderemos afirmar, segundo Thomas (1992), que são três os tipos básicos de conflitos: de recursos (advêm do acesso e distribuição de recursos escassos), intelectivos (resultantes de compreensões antagónicas de factos ou dados) e avaliativos (emergem de divergências no gosto, tendências e/ou valores).

Para uma compreensão mais holística e integrada do conflito interpessoal, nomeadamente em equipas de trabalho heterogéneas e com grande diversidade funcional, onde existe uma maior predisposição para o aparecimento de conflitos, Pelled e Adler (1994) criaram um modelo conceptual no qual os antecedentes do conflito mereceram grande destaque. Segundo este modelo, a diversidade funcional leva ao conflito interpessoal de tarefa e ao conflito interpessoal relacional/emocional através de um conjunto de processos cognitivos e motivacionais, nomeadamente a percepção selectiva, a categorização e a ansiedade intergrupar. Desencadeada pela diversidade funcional, a percepção selectiva leva ao conflito interpessoal de tarefa, já a categorização e a ansiedade intergrupar, por outro lado, resultam em conflitos interpessoais emocionais. O impacto da diversidade funcional da equipa nestes processos é moderado por variáveis do contexto grupal (nomeadamente, a longevidade da equipa, o uso de estratégias de desenvolvimento de equipas de trabalho e as características da tarefa) e por variáveis do contexto organizacional (nomeadamente, a orientação para os objectivos, o ambiente físico, a estrutura recompensatória e a competência técnica da organização), que condicionam a

dinâmica e a eficácia de um grupo, e que são por isso concebidos como antecedentes dos conflitos (Pelled & Adler, 1994).

Ao nível grupal, começaríamos por destacar o papel moderador da longevidade da equipa de trabalho, até porque se trata de uma variável que está contemplada no questionário que serviu de base a esta investigação. Quando os membros de uma equipa já trabalham juntos há algum tempo, parecem menos susceptíveis a classificar e a estereotipar com base em diferenças funcionais, sendo que a relação deverá ser mais confortável, o que faz com que a ansiedade intergrupar seja menos experienciada (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Como segundo factor intermediário, ao nível grupal, importa salientar o papel moderador que a formação programada de equipas de trabalho pode ter, sendo importante aqui ressaltar que difere da resolução pontual de um conflito por um grupo de pessoas circunstancialmente reunidas, na medida em que pode ser um factor proactivo, ao invés de reactivo: o líder da equipa ou os membros da equipa podem tomar medidas para promover interacções mais saudáveis entre os membros do grupo, antes de qualquer conflito, diminuindo a ansiedade intragrupal (Pelled & Adler, 1994). As próprias características da tarefa (e.g., a complexidade da tarefa, a interdependência de tarefas ou a incerteza) também se constituem como uma variável moderadora, ao nível da equipa. Tomemos como exemplo equipas que estão encarregues de desenvolver um determinado produto. Se o produto se tratar de uma melhoria incremental de um produto anterior, as interacções entre os membros da equipa tendem a ser menos intensas, o conhecimento necessário para a resolução de problemas tende a ser mais confiável e haverá menos oportunidades para as diferenças funcionais entre os membros da equipa desencadear os processos cognitivos e motivacionais que induzem os conflitos (De Dreu & Weingart, 2003; Hinds & Mortesen, 2005).

A um nível mais organizacional, umas das variáveis contextuais que os teóricos mais mencionam como geradora de conflitos é a incompatibilidade de objectivos. Por exemplo, o departamento de marketing de uma determinada empresa pode estar interessado em maximizar a variedade de produtos para aumentar as vendas, mas o departamento de produção pode estar mais interessado em minimizar a variedade de produtos para restringir os custos, o que pode desencadear um conflito, sendo que para gerir tal situação é preciso uma cultura organizacional forte (Chiavenato, 2004; Guerra, Martinez, Munduate & Medina, 2005). O esquema de recompensas da organização também pode influenciar a relação entre a diversidade funcional e a categorização, bem como a relação entre a diversidade funcional e a percepção

selectiva. Se as avaliações de desempenho, planos de incentivos e sistemas de remuneração não incentivam o trabalho em equipa, então as pessoas estarão menos inclinadas a pensar em si como membros da mesma equipa, e a tendência a categorizar os indivíduos como membros de diferentes áreas funcionais será, por isso, maior (De Dreu & Beersma, 2005; Toms, 2006). O terceiro factor moderador, ao nível organizacional, é a proximidade física entre as diferentes áreas funcionais. Se os membros da equipa permanecerem nas suas áreas funcionais, e se a distância física entre essas áreas for muito grande, as diferenças percebidas entre elas tornam-se exageradas, conseqüentemente há uma maior tendência a categorizar e a estereotipar (Hinds & Mortesen, 2005). Por último, temos a competência técnica, que pode claramente desencadear conflitos de indução de processos, exacerbando o risco de conflito quando esses processos já estão cimentados (Pelled & Adler, 1994).

Não incluídas neste modelo, mas que são sempre de considerar, estão as diferenças culturais, até porque hoje, mais que nunca, vivemos num mundo onde a globalização é uma realidade cada vez mais presente. De facto, as diferenças culturais nos estilos de comunicação, nos valores e nas crenças afectam o conflito interpessoal de variadíssimas formas, começando na propensão do indivíduo para entrar em conflito, passando pela natureza do conflito e acabando na percepção e/ou satisfação com as estratégias de gestão de conflitos utilizadas. Ainda neste parâmetro, será importante referir o papel que as diferenças culturais jogam na estereotipização, o que pode gerar incompreensões, condutas agressivas, provocações e desavenças (Wenning, 2003). É previsível o surgimento de um conflito se um indivíduo sentir que os seus valores, crenças e tradições estão a ser postas em causa. Para além disso temos as dificuldades de comunicação, sobretudo ao nível da linguagem não-verbal, que quando mal interpretada pode levar a conflitos de interesse, de relação e de identidade (Schellenberg, 1996).

Para além destes antecedentes, há que considerar igualmente o efeito de níveis elevados de qualquer tipo de conflito no início do ciclo de vida de uma equipa, que, quando ficam mal resolvidos, podem resultar em níveis elevados de todos tipos de conflitos nas interacções subsequentes (Barki & Hartwick, 2001; Greer, Jehn & Mannix, 2008).

Assim, é proposto que conflitos relacionais, que se manifestam por comportamentos negativos, quando ocorrem numa fase inicial do trabalho em equipa, são susceptíveis de conduzir a conflitos relacionais de longa duração. Isto justifica-se uma vez que este tipo de conflito pode levar os membros de um grupo a fazer atribuições interpessoais negativas dos comportamentos dos outros membros do

grupo, criando um clima de hostilidades e uma escalada dos conflitos. Além de promover mais conflitos relacionais, níveis elevados de conflitos relacionais não-resolvidos também podem dar origem a níveis mais elevados de conflitos de tarefas, isto porque as emoções negativas decorrentes de conflitos relacionais podem interferir com as discussões dentro do grupo relativamente às tarefas a executar (De Dreu & Weingart, 2003; Greer & Jehn, 2007).

Já o conflito de tarefa, é provável que crie uma norma de dissonância dentro da equipa que tende a persistir, especialmente se ocorrer no início do ciclo de vida de um do grupo. O conflito de tarefa pode também estar na origem de conflitos relacionais, uma vez que são muitas vezes interpretados como ataques pessoais, com os membros da equipa a terem dificuldade em separar racionalmente discordâncias cognitivas de conflitos pessoais (Amason, 1996).

Finalmente, quanto ao conflito de processo, será importante referir que este tipo de conflito resulta em conflitos relacionais em fases posteriores da interacção de uma equipa, isto porque as questões inerentes ao conflito de processo - delegação de tarefas de conflitos e atribuição de papéis - são susceptíveis de conotação pessoal em termos das capacidades implícitas ou do respeito dentro da equipa, o que pode facilmente instigar conflitos relacionais (Jehn & Bendersky, 2003). Conflitos de processo também podem levar a conflitos de tarefa se, por exemplo, os membros de uma equipa discordarem sobre o modo de execução de uma tarefa, o que pode interferir com a capacidade da equipa de realizar essa mesma tarefa. Quando os objectivos da tarefa estão comprometidos, a capacidade de comunicação e cooperação diminui e isso pode levar a um conflito de tarefa (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005; Toms, 2006).

2.3 Dimensões e Estratégias de Gestão de Conflitos

Como já tivemos oportunidade de referir anteriormente, o conflito não tem que ser necessariamente mau, desde que as partes envolvidas saibam lidar com ele. Para isso é importante que, quando deflagra, consigamos desenvolver estratégias para o ultrapassar e até mesmo para extrair benefícios da sua ocorrência. Quando o conflito se torna evidente (manifesto), cada parte envolvida deve conceptualizar as condições existentes e decidir qual o comportamento que lhe parece mais adequado (Toms, 2006). Numa organização, a identificação ou diagnóstico dos problemas de conflito

deve preceder qualquer intervenção destinada a administrar o conflito. O diagnóstico apropriado das causas e dos efeitos dos diferentes tipos de conflito numa organização, através de abordagens formais ou informais, é importante uma vez que as suas causas subjacentes e os seus efeitos subsequentes podem não ser o que aparentam. Se uma intervenção é levada a cabo sem um bom diagnóstico prévio do conflito, então há a probabilidade de um agente de mudança tentar resolver um problema errado (Rahim, 1992).

Na bibliografia sobre o tema podem ser encontrados diversos termos para designar o padrão de comportamentos dos indivíduos face à situação conflitual: inicialmente surgiu o termo “abordagem”, por Blake e Mouton (1964), depois Thomas (1992) adoptou o termo “intenção estratégica”, posteriormente Jameson (1999) usa apenas o termo “estratégia” e Rahim (2003) a designação de “estilo” (Gomes, 2008). A um nível interpessoal, as estratégias de gestão de conflitos podem ser definidas como o conjunto de respostas dadas pelos membros do grupo perante a emergência de ideias, opiniões e/ou objectivos divergentes entre as partes envolvidas, numa interacção que pode gerar níveis elevados de tensão (De Church & Marks, 2001; Pruitt & Rubin, 1986). As estratégias de gestão de conflitos apresentam cinco componentes-chave: as partes envolvidas, os interesses envolvidos, a relação entre as partes, as suas interacções durante o processo de negociação e os resultados alcançados (Novak & Hall, s.d.). Relacionado com as estratégias de gestão de conflitos encontramos o termo “Negociação”. Este conceito mais alargado de gestão de conflitos é, essencialmente, um processo de tomada de decisão entre duas ou mais partes que decidem distribuir entre elas recursos limitados, num contexto de interacção estratégica ou de interdependência (Deutsch & Coleman, 2000). Trata-se de um processo dinâmico, que exige preparação e que, por uma questão prática, se pode sistematizar em 5 etapas: clarificação de objectivos, em que cada uma das partes deve esclarecer o que pretende alcançar; pensamento estratégico, que se define pela antecipação de reacções da outra parte face à exposição de objectivos, pela avaliação da capacidade de influenciar e pelo planeamento do estilo de abordagem e aspectos logísticos; avaliação mútua das intenções, procurando cada parte obter o máximo de informação possível sobre a contraparte; realização mútua de contrapropostas e concessões, sendo que nesta fase entram em jogo os pontos de resistência de ambas as partes, em que cada uma delas procura reduzir ao mínimo a revisão da sua posição, podendo a inflexibilidade das partes levar a uma tomada de posição unilateral ou à procura de ajuda de uma terceira parte, no sentido de resolver o impasse e forçar um resultado; e, por fim, formalização do acordo, onde devem

constar os termos, a sua revisão, a data e programa de implementação, bem como os mecanismos de controlo do seu cumprimento (Thomas, 1992; Vargas, 2006).

Os indivíduos podem gerir os conflitos de variadíssimas formas. Neste sentido, tem sido dispensado um esforço considerável na análise da gestão e resolução de conflitos por forma a sistematizar esta problemática, identificando para isso um número considerável de estratégias de gestão de conflitos e o seu papel na obtenção de resultados satisfatórios (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001; Thomas, 1992). A conceptualização das estratégias de gestão de conflitos assume um carácter unidimensional ou bidimensional, consoante a relação e o número de estilos ou estratégias constituintes do modelo de gestão. Desta forma, temos então quatro modelos principais de gestão de conflitos, que se distinguem pelo número de estilos de comportamentos adoptados em situação conflitual: modelo de “dois estilos” de Deutsch (1949); modelo de “três estilos” de Lawrence e Lorsch (1967) e de Putnam e Wilson (1982); modelo de “quatro estilos” de Pruitt (1983); e, por fim, modelo de “cinco estilos” de Blake e Mouton (1964), de Thomas (1992) e de Rahim e Bonoma (1979) (Franque, 2006; Gomes, 2008). Hoje em dia, o modelo mais comumente utilizado e citado é este último, de “cinco estilos”, que se trata de um modelo bidimensional de estratégias de gestão de conflitos, que resulta da taxonomia originalmente proposta por Blake e Mouton (1964). Os modelos de “cinco estilos” concedem assim um conjunto de intenções estratégicas em função do cruzamento de duas dimensões, que pese embora assumam designações diferentes, conforme os investigadores, reportam-se a ideias similares (Aritzeta, Ayestaran & Swailes, 2005; De Dreu & Beersma, 2005; Thomas, 1992). De acordo com os modelos bidimensionais, de Blake e Mouton (1964), Rahim e Bonoma (1979) e Thomas (1992), a gestão de conflitos é função da combinação da dimensão “preocupação consigo próprio” (grau em que o indivíduo procura satisfazer os seus próprios interesses) com a dimensão “preocupação com os outros” (grau em que o indivíduo procura satisfazer os objectivos da outra parte). Do cruzamento destas duas dimensões temos cinco intenções estratégicas de gestão de conflitos: a colaboração, o evitamento, a acomodação, a competição e o compromisso (De Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001; Rahim, 2002; Rahim, 2011; Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001; Thomas, 1992).

Quando existe uma elevada preocupação com os objectivos individuais e com os interesses da outra parte, a estratégia utilizada é a *colaboração* ou *integração* (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005; Rahim 2002; Toms, 2006). Esta estratégia envolve uma troca de informações sobre as prioridades e preferências de cada parte envolvida, sendo exploradas de uma maneira construtiva as diferentes formas de

pensar um problema na procura de soluções que integrem os vários interesses. Portanto, será uma estratégia do tipo “ganhar-ganhar” (Somech, Desivilya & Lidogoster, 2009). A colaboração é a estratégia apropriada quando as preocupações de ambos os lados são importantes demais para serem comprometidas, mas nem todos os problemas e conflitos requerem o uso de tal estratégia. Há que evitar usar abusivamente esta estratégia em situações menos substantivas/importantes, só para minimizar o risco ou fugir às responsabilidades (Rahim, 2011).

O *evitamento* traduz uma baixa preocupação pelos interesses de ambas as partes e ocorre quando os intervenientes do conflito escolhem ignorar esse mesmo conflito (Aritzeta, Ayestaran & Swailes, 2005). Esta estratégia está inevitavelmente associada à retirada, ao fugir do problema ou à inércia, adoptando-se, por vezes, o adiamento do problema até um momento mais propício (Rahim, 2002). Embora não seja geralmente vista como uma estratégia útil ou como uma solução a longo prazo, o evitamento é a estratégia mais adequada sob determinadas circunstâncias: quando uma questão é trivial e não merece que se perca tempo com ela; quando as potenciais perdas decorrentes da confrontação do conflito superam, em muito, os eventuais ganhos; ou quando o interveniente tem pouco ou nenhum poder e não percepção nenhuma chance de satisfazer os seus interesses (Thomas, 1992).

Já a *acomodação* consiste na disponibilidade para satisfazer os interesses do outro, negligenciando os próprios interesses. Isso pode representar: o desejo de alcançar os objectivos da contraparte em detrimento dos seus; a vontade de apoiar as opiniões contrárias, mesmo que sobre elas recaia alguma reserva; ou a desvalorização da transgressão praticada pelo outro (Rahim, 2011). Esta estratégia é susceptível de ocorrer quando uma parte acredita poder estar errada e a outra estar correcta, ou como forma de troca, em que uma parte cede, na expectativa que da próxima vez seja a outra parte a ceder (Rahim 2002).

Quanto à *competição* ou *dominação*, esta reflecte a tentativa de impor a vontade própria sem consideração pelos interesses do outro (Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001; Toms, 2006). Esta estratégia de gestão de conflitos envolve a utilização de ameaças e *bluffs* e a procura activa de argumentos persuasivos que sustentem a posição individual por forma a manipular as redes de comunicação e a controlar a situação (Dreu & Beersma, 2005; De Dreu & Van de Vliert, 1997). Um estilo competitivo de negociação é apropriado quando uma acção rápida e decisiva é vital, em situações de emergência, por exemplo, ou quando as abordagens mais colaborativas dão a entender que as contrapartes estão tentadas a tirar proveito de um comportamento não-competitivo (Somech, Desivilya & Lidogoster, 2009).

Em relação ao *compromisso*, este representa a tentativa de satisfazer moderada mas incompletamente, os interesses de ambas as partes (Thomas, 1992; Rahim 2011). Daí pode resultar uma busca parcial de uma meta/objectivo, de um julgamento/ideia/opinião ou a aceitação parcial da culpa, em que ninguém obtém exactamente tudo o que quer, mas em que ambas as partes obtêm sempre algo daquilo que querem (Aritzeta, Ayestaran & Swailes, 2005).

É importante salientar que, para uma gestão funcional do conflito, estes estilos de gestão do conflito devem ser empregues contingentemente, o que quer dizer que não existe um estilo que se possa considerar como o melhor, como universalmente eficaz, pois cada um tem as suas vantagens e limitações e está sujeito às restrições próprias de cada situação (Rahim, 2002; Rahim, 2011). Assim, a escolha da estratégia de gestão de conflito por parte de um indivíduo, e a sua maior ou menor propensão para privilegiar os seus próprios interesses ou os interesses dos outros, estará dependente de um conjunto de variáveis situacionais e pessoais, de entre as quais podemos destacar: a necessidade de afiliação, a motivação para o poder, a orientação de valores, o esquema de incentivos, as pressões de tempo, a ambição, a experiência em situações de conflito, as expectativas, a relação com o oponente, as próprias características da situação, as crenças acerca da interdependência, as capacidades cognitivas e as intenções e comportamentos da outra parte (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

2.4 Consequências do Conflito Interpessoal

Segundo a perspectiva integracionista dos conflitos interpessoais, que é um misto da abordagem tradicional e da abordagem das relações humanas, o conflito não só é positivo para um grupo, como é absolutamente necessário para o desempenho eficaz desse mesmo grupo, desde que convenientemente gerido (Franque, 2006). Isto está bem patente no facto dos gestores, segundo Thomas (1992), gastarem 20% do seu tempo só a resolver conflitos, sendo que a forma como eles gerem os conflitos no local de trabalho vai determinar depois a eficácia dos indivíduos e dos grupos, inseridos em organizações (Dreu, Evers, Beersma, Kluwer & Nauta, 2001). Assim, e segundo a visão integracionista, os líderes são encorajados a manter um nível óptimo de conflito para que o grupo seja viável, autocrítico e criativo. Este nível óptimo de conflito será um nível moderado pois ambos os extremos de conflito são um obstáculo

para um bom desempenho. Se níveis de baixa tensão ou conflito levam à inércia e à evasão, à negligência de informação e a uma baixa performance, níveis de alta tensão ou conflito levam à redução da capacidade de perceber, processar e avaliar a informação (De Dreu & Beersma, 2005). Portanto, isto significa que a relação entre o nível de conflito e os seus resultados é uma relação que toma a forma de U invertido, o que pressupõe que os resultados mais positivos só acontecem quando há um nível moderado de conflito, que, por um lado, impede o estancamento, e, por outro lado, estimula a criatividade, permitindo a libertação de tensões, fomentando a autocrítica e promovendo a mudança (Franque, 2006).

As consequências positivas ou negativas dos tipos de conflitos, para os membros do grupo e para a própria organização, têm sido objecto de muita pesquisa nos últimos anos (Jordan & Troth, 2002). Entretanto, e embora os resultados ainda estejam longe de serem conclusivos, nomeadamente em relação ao conflito cognitivo ou de tarefa, são unânimes no que diz respeito às diferentes implicações do conflito emocional ao nível do desempenho, da qualidade das decisões tomadas e da satisfação grupal (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005; De Dreu, Harinck & Van Viannen, 1999; De Dreu & Weingart, 2003; Greer & Jehn, 2007). Assim, o conflito emocional está negativamente associado com estados afectivos como a satisfação e o clima organizacional, e positivamente associado com a tensão, a ansiedade, a desconfiança, a frustração e o medo de ser rejeitado pelos outros (Guerra, Martinez, Munduate & Medina, 2005). Desta forma, o conflito emocional parece causar disfunção no trabalho do grupo, diminuindo a sua capacidade de decisão e o comprometimento organizacional, levantando problemas de comunicação entre os membros da equipa que diminuem a satisfação no trabalho e aumentam os níveis de stress (De Dreu, Harinck & Van Viannen, 1999; Jehn & Bendersky, 2003). Já o conflito cognitivo, ao contrário do conflito emocional, tem sido usualmente associado ao incremento da criatividade e da inovação, ao aumento do debate construtivo e ao uso mais efectivo dos recursos disponíveis (Tjosvold, Dann & Wong, 1992). Na mesma linha, que considera o conflito cognitivo como produtivo e o conflito emocional como disfuncional, Simons e Peterson (2000) observaram que os grupos que experienciam o conflito cognitivo tendem a tomar melhores decisões porque os conflitos desta natureza incentivam a uma maior compreensão cognitiva das questões a serem consideradas (De Dreu & Weingart, 2003). Isto justifica-se pelo facto das ideias serem ouvidas e debatidas aquando do processo de tomada de decisão, o que permite que este seja percebido como justo pelo grupo, facilitando a responsabilização de cada parte pelas decisões tomadas (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005). Para além disso, o

conflito cognitivo é menos ameaçador para a identidade pessoal, envolve emoções menos intensas e tende a motivar os membros de uma equipa a procurar as melhores decisões (De Dreu & Viannen, 2001). Se são muitos os estudos que têm encontrado correlações positivas entre o conflito de tarefa e o desempenho de um grupo/equipa, a verdade é que outros autores encontraram uma correlação negativa (por exemplo, Jehn, Northcraft, Neale & 1999; Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001) ou nenhuma relação significativa (por exemplo, Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999; Kurtzberg, 2000) (De Dreu & Weingart, 2003). Entre os efeitos negativos do conflito cognitivo, há que sublinhar o absentismo, a distração ou a redução do empenhamento, que têm tendência a ocorrer principalmente quando a tarefa é simples e rotineira ou quando os indivíduos perfilham objectivos competitivos, mais do que cooperativos (Amason, 1996; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

Os conflitos podem ter efeitos construtivos ou destrutivos, o que depende, para além do tipo de conflito, da estratégia de gestão utilizada. Tal como as variáveis contextuais podem moderar o impacto da diversidade funcional nos processos cognitivos e motivacionais que induzem o conflito, as estratégias de gestão de conflitos podem moderar o impacto da tarefa e os das desavenças emocionais sobre a eficácia da equipa (Amason, 1996; Pelled & Adler, 1994). Assim, e sendo o conflito organizacional um fenómeno inevitável, é importante conhecer e discernir as suas causas para o poder gerir eficazmente, eliminando os seus distúrbios nefastos e maximizando os seus efeitos funcionais. Assim, quando os desacordos são de alguma forma negados, evitados ou desnivelados, podem ter efeitos negativos e disfuncionais como: o aumento de sentimentos de frustração, hostilidade e ansiedade, o bloqueamento das actividades da contraparte, a diminuição do empenhamento profissional, impasses e atrasos no processo de decisão, distúrbios na comunicação, aumento de absentismo e *turnover*, destruição da moral dos grupos, clima paranóico e o comprometimento da relação entre as partes, o que gera baixa produtividade (Chiavenato, 2004).

A gestão adequada dos conflitos, além de se relacionar com a capacidade de contribuir para o desempenho dos grupos e organização, satisfaz concomitantemente as necessidades sociais, morais e éticas dos elementos do grupo ou da organização, o que se traduz: no fortalecimento de sentimentos de identidade, na estimulação de energias, na chamada de atenção para os verdadeiros problemas, na clarificação de assuntos, no reconhecimento de problemas ignorados, em novas abordagens ao problema, na indução de motivação e no incremento de identidade, libertando tensões

e facilitando a inovação, a mudança e a adaptação (Novak & Hall, s.d.; Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001).

Se dissecarmos as consequências dos conflitos em função das estratégias de gestão de conflitos do modelo de Rahim e Bonoma (1979), podemos dizer que a colaboração conduz-nos a soluções integrativas, em que cada parte envolvida fica a ganhar, reduzindo o nível de conflito presente. Em contraste, o estilo competitivo levar-nos-á, potencialmente, a impasses ou a soluções em que apenas uma das partes envolvidas fica a ganhar (Rahim, 2002; Rahim, 2011). Embora tais resultados possam satisfazer, a curto prazo, uma parte envolvida, eles também podem levar a uma escalada do conflito ou, mesmo, ao surgimento de novas e diferentes formas de conflito no futuro (Santos, 2008). O evitamento também deixa os conflitos por resolver, estando associado à frustração de uma das partes envolvidas, o que resulta na continuidade do conflito ou numa escalada do mesmo (Barki & Hartwick, 2001). No que diz respeito à acomodação, é de salientar a existência de uma componente de auto-sacrifício que pode tomar a forma de generosidade, caridade ou obediência às ordens de outra pessoa. O uso excessivo desta estratégia por parte de um indivíduo, ou seja, a constante cedência às preocupações dos seus adversários, pode privá-lo do reconhecimento e do respeito necessários para influenciar futuras negociações e consequentes resultados (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008). Já em relação ao compromisso, este evita a ruptura total e permite uma solução intermédia, que não sendo completamente satisfatória para qualquer dos lados, deixa a porta aberta para negociações mais colaborativas no futuro (Deutsch & Coleman, 2000).

3. Breve nota sobre a especificidade do Contexto Militar

As Forças Armadas tiveram origem no momento em que se verificou a organização de grupos com vista ao alcance de objectivos de defesa de uma causa, recorrendo à estratégia e às armas contra outros grupos com causas diferentes. É nesta lógica que surge o Exército Português, que mais não é do que o ramo terrestre das Forças Armadas Portuguesas, encarregue, em conjunto com os outros ramos (Força Aérea e Marinha), da defesa militar da Nação. Segundo o Decreto-Lei nº 50/93 de 26 de Fevereiro, a Missão Geral do Exército resume-se: a cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República através da realização de cooperações territoriais; e a satisfazer missões no âmbito dos compromissos internacionais assumidos e missões de interesse público que especificamente lhe forem designadas. Por razões históricas, a maioria das unidades da Estrutura Base do Exército está associada a uma “Arma” ou Serviço e possui a designação de regimento. Neste sentido, importa referir que os militares do Exército Português estão divididos por especialidades genericamente denominadas por *Corpo de Oficiais Gerais, Serviços e “Armas”*. As especialidades das “Armas”, normalmente correspondentes a funções combatentes, são aquelas que nos importa aqui destacar, pois não são mais do que aquilo que designamos aqui, vulgarmente, por categoria profissional. Sendo assim, existem actualmente no Exército Português, e numa lógica ascendente em termos hierárquicos, as categorias de Praça, Sargento e Oficial (Carrasqueira, 2006).

Para entendermos a actuação dos líderes numa instituição tão particular como o exército, o que é da máxima pertinência para o nosso estudo, é necessário compreender então as suas especificidades, que são importantes na definição dos processos internos, na relação com as mudanças de procedimentos, na formação de valores e crenças organizacionais e nas políticas de recursos humanos (Pires & Macêdo, 2006). Assim sendo, entre as características diferenciais da instituição militar temos: o apego às regras, às rotinas e ao poder; a supervalorização da hierarquia; a complexidade estrutural; o elevado índice de burocracia; o paternalismo nas relações e os preceitos rígidos de disciplina; além da dedicação exclusiva à instituição, com risco da própria vida (Rocha, Cavalcante & Souza, 2010). A fixação de princípios éticos e deontológicos próprios em matérias muito importantes e sensíveis, como sejam o caso da hierarquia, subordinação e obediência ao poder de autoridade, relevam sobremaneira a importância da temática da liderança no meio militar

(Huntington, 1985). A condição militar traduz-se, fundamentalmente, num elevado sentido de missão e noção do dever, factores indispensáveis ao alto grau de coesão e espírito de corpo que devem caracterizar as Forças Armadas (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). No caso da Instituição Militar, onde as finalidades, metas e objectivos a cumprir envolvem o eventual sacrifício da vida e a destruição de bens e de património, espera-se que o militar seja: obediente e leal para com a autoridade do Estado; competente nos assuntos militares; dedicado na utilização da sua capacidade para proporcionar segurança ao Estado; e política e moralmente neutro (Vieira, 2002).

Como organização pública, o Exército Português apresenta menos flexibilidade ao nível dos seus sistemas de recompensa, mais especializados e imutáveis no que diz respeito a projectos de trabalho, e ligações mais fracas entre as políticas do líder e a escalada ao nível da carreira, pautando-se igualmente por uma ausência de incentivos de mercado. Nesta linha, os militares, enquanto funcionários públicos, devem ter competências diferentes dos funcionários de organizações privadas, pois devem incentivar o esforço colectivo por forma a cimentar a coesão e o trabalho em equipa (Denhardt & Grubbs, 2002).

Sabemos que existem muitas organizações nas quais as expectativas de responsabilidade dos seus membros são baseadas unicamente no voluntariado e/ou em precedentes, em termos de iniciativa de acção, e não na atribuição explícita e formal de deveres, o que leva a uma confusão de papéis e a potenciais conflitos (Jensen & Scacchi, 2004). Certamente que o Exército Português não está incluído neste tipo de organizações, uma vez que o ponto de partida da ética da profissão militar é o seu imperativo funcional, isto é, a prestação de serviço ao Estado com risco da própria vida. Ora, para que esta prestação resulte eficazmente, a Instituição Militar tem que ser organizada hierarquicamente, numa lógica em que cada nível deve ser capaz de comandar a obediência instantânea e leal dos níveis subordinados, o que na prática quer dizer que quando um militar recebe uma ordem legal de um superior autorizado, ele deve obedecer instantaneamente (Potter & Rosenbach, 2009; Ulmer, 2009). Por aqui se pode verificar como a liderança faz parte da própria doutrina militar, da qual decorre também a importância da lealdade e da preocupação em evitar conflitos com “camaradas”, aspectos que são de facto transversais às forças armadas de qualquer nação, estando os seus princípios inseridos na formação do recruta de todos os postos e graduações, nas mais variadas escolas de formação (Huntington, 1985; Rolim, 2008).

4. Fundamentação das Hipóteses de Investigação

Apesar das afirmações de alguns supervisores de que “tudo está bem”, dada a eficácia da liderança, a verdade é que tal assunção vai contra a natureza humana e ignora a realidade do trabalho (Lord, Foti & De Vader, 1984; Schermerhorn, 1996). Isto é revelador da dificuldade de alguns líderes em assumirem que a sua avaliação das causas, da intensidade e da significância dos episódios de conflito é diferente de, ou menos importante, que as percepções dos seus subordinados em relação à forma como os próprios supervisores gerem os conflitos (Yarbrough, 2009). Prevalendo as percepções dos subordinados em relação à forma como os próprios supervisores gerem os conflitos, é legítimo pensar-se que estas são determinadas pela forma como é percebido o estilo de liderança do supervisor, e que se traduz na sua maior ou menor propensão para: criar e manter ligações com os colaboradores, suscitando a confiança e identificação destes para com ele; recompensar os colaboradores em função do esforço despendido e adoptar medidas correctivas; simplesmente, se abster de intervir e de influenciar os seus subordinados. A maior ou menor propensão para determinados padrões comportamentais poderá então determinar a extensão em que prevalece o espírito de equipa e um elevado sentido de missão e noção de dever, bem como o grau de esbatimento das consequências negativas dos conflitos interpessoais, que podem interferir com a lealdade e a coesão, tão “caras” ao meio militar (Rocha, Cavalcante & Souza, 2010; Vieira, 2002). Neste sentido, não é de excluir a possibilidade da percepção dos subordinados em relação às estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas pelas suas chefias directas (supervisores) depender da percepção, por parte dos subordinados, do estilo de liderança preferencialmente utilizado por essas mesmas chefias (supervisores).

Contudo, não são muitos os estudos a investigaram directamente o efeito preditivo dos estilos de liderança na escolha das estratégias de gestão de conflitos empregadas pelos líderes, ou sequer a relação entre este dois constructos, que constituem a base desta investigação. Constituem a excepção os estudos: “*Leadership Behaviour and Conflict Management Strategies*” (Sayeed & Mathur, 1980) e “*Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals*” (Hendel, Fish & Galon, 2004). O primeiro estudo, de Sayeed e Mathur (1980), correlaciona directamente a liderança com as estratégias de gestão de conflitos, mas a liderança aqui é operacionalizada não sob a forma de

“estilos”, mas em duas dimensões que são a “orientação para as relações” e a “orientação para as tarefas”, que não será arriscado associar à liderança transformacional e à liderança transaccional, respectivamente. Este estudo teve em consideração dois níveis hierárquicos na organização, que permitiram explorar quatro situações distintas, mas as que mais relevam são: a relação entre os comportamentos de liderança e as estratégias de gestão de conflitos percebidas como preferencialmente utilizadas pelo próprio sujeito, respondente; e a relação entre os comportamentos de liderança do sujeito respondente, como percebidos pelo próprio, e os estilos de gestão de conflitos preferencialmente utilizados pelo sujeito, sob o ponto de vista dos seus superiores hierárquicos imediatos. Na primeira situação verificou-se que a “facilitação do trabalho” e o “ênfase nos objectivos”, as duas subdimensões da “orientação para as tarefas”, apresentavam forte correlação com a acomodação. Esta relação é de certa forma corroborada pelo estudo de Hendel, Fish & Galon (2004). Neste estudo, realizado em contexto hospitalar, os autores verificaram que a liderança transaccional teve um efeito significativo ao nível da acomodação. Portanto, estes dois estudos concorrem no sentido da liderança transaccional ser, presumivelmente, o melhor predictor da acomodação.

Considerando, num primeiro momento, os padrões comportamentais dos líderes transformacionais, sabe-se que estes não só fomentam o empenhamento dos seus seguidores, abdicando dos seus próprios interesses em prol dos objectivos da organização, como se preocupam com as necessidades e com o desenvolvimento pessoal dos seus colaboradores, ajudando-os a atingir o seu potencial (Bass, 1999; Burns, 1978). Por isso mesmo, é de certa forma expectável que líderes percebidos como transformacionais pontuem mais na subescala de colaboração, pois só aqui os interesses de todas as partes envolvidas são totalmente salvaguardados (Kaushal & Kwantes, 2006). Nesta linha, será pertinente referir o estudo de Lehnen, Ayman e Korabik (1995), autores que investigaram as estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas por homens e mulheres. Os resultados indicaram que a liderança transformacional estava fortemente associada com o uso de um estilo colaborativo de gestão de conflitos.

Burns e Bass, entre outros investigadores, contrastaram a liderança transformacional com a liderança transaccional, sendo que esta última se destaca por envolver a atribuição de recompensas em troca de obediência e empenhamento (Bass, 1997; Goethals, Sorenson & Burns, 2004). Não obstante o facto de recompensar os seus subordinados e conseguir até desenvolver credibilidade na legitimação da sua autoridade, a verdade é que o líder transaccional satisfaz os seus

interesses, que passam pelo cumprimento das tarefas que ele considerou prioritárias, à custa de outros, que são aqui os subordinados, a quem exige resultados (Bass, 1985). Desta forma, é de admitir que os líderes percebidos como mais transacionais sejam percebidos como mais competitivos, ao nível das estratégias de gestão de conflitos. Partimos desta suposição uma vez que o estilo competitivo caracteriza-se fundamentalmente pela imposição dos nossos interesses aos outros e pela tendência para ignorar as necessidades e expectativas da contraparte (Lian & Tui, 2008; Rahim, 2002).

A juntar à liderança transaccional e transformacional, os investigadores têm distinguido outro estilo de liderança, o estilo *laissez-faire*, que, por sinal, se caracteriza pelo facto do líder não exibir comportamentos típicos de liderança, evitando tomar decisões e abdicando fisicamente e/ou psicologicamente da sua responsabilidade e autoridade (Turner & Muller, 2005). Pelo menos conceptualmente, este estilo de liderança parece estar associado ao evitamento, enquanto estratégia de gestão de conflitos que se pauta pela recusa em agir ou participar em conflitos (Barki & Hartwick, 2001; Rahim, 2001). Por isso mesmo, aquando de uma situação de tensão, é provável que ele ignore o conflito, o que perfila uma orientação “lose-lose”, que não salvaguarda o interesse de nenhuma das partes envolvidas e que tende a perpetuar o conflito (Friedman, Tidd, Currall & Tsai, 2000). Desta forma, é de considerar a possibilidade dos líderes percebidos como *laissez-faire*, que esperam que o problema se resolva por si, sem a sua intervenção, serem preferencialmente percebidos como evitantes.

Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996), ao investigarem o efeito predictivo de algumas variáveis na liderança transformacional e/ou transaccional e, conseqüentemente, o seu efeito moderador sobre a eficácia da equipa, verificaram que as médias das três subescalas de liderança transformacional foram mais elevadas em líderes de níveis hierárquicos inferiores. Nesta linha, importa dizer que muitos têm sido os estudos que têm investigado o efeito predictivo do nível hierárquico sobre os estilos de liderança, e que têm encontrado correlações significativas entre estas duas, podemos dizer, variáveis. Contudo, os resultados da maioria destes estudos, onde devemos incluir, entre outros, os trabalhos de Bruch e Walter (2007), Shamir e Howell (1999) e Kane e Tremble (2000), contrariam os resultados do estudo de Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996), pois demonstram que os comportamentos carismáticos/transformacionais são predominantes nos níveis hierárquicos superiores das organizações. Dando o exemplo do estudo de Bruch e Walter (2007), estes autores, que investigaram a influência dos níveis hierárquicos sobre a liderança

transformacional, em específico, encontraram diferenças estatisticamente significativas nos índices de influência idealizada e de motivação inspiracional, duas das subdimensões da liderança transformacional, entre os vários níveis hierárquicos, sempre com vantagem para líderes de níveis hierárquicos superiores. Posto isto, e tendo em conta as especificidades próprias da organização militar, nomeadamente a supervalorização da hierarquia, torna-se pertinente considerar a possibilidade da percepção dos estilos de liderança variar em função do nível hierárquico do colaborador, na pressuposição de que quanto mais elevado hierarquicamente estiver o colaborador, mais elevado hierarquicamente estará também o supervisor, e maiores as probabilidades do estilo de liderança do supervisor ser percebido como transformacional. Considerando as mais que prováveis relações entre os vários estilos de liderança, reveladas nos resultados e discutidas, amiúde, aquando da discussão, não é de excluir a possibilidade da liderança transaccional e da liderança *laissez-faire* também variarem significativamente em função da categoria profissional.

Antonakis e Atwater (2002) defendem que a distância física entre líderes e subordinados pode explicar, parcialmente, a forma como os líderes são percebidos, bem como a eficácia da sua liderança. A “distância” entre líder e subordinados é de certa forma encurtada quando o grupo é menor, o que permite uma monitorização mais precisa do desempenho dos seus seguidores e a adopção de acções correctivas caso seja necessário (Shamir, 1995). Líderes com menos subordinados tendem, naturalmente, a investir mais tempo em cada um dos seus seguidores, suportando o seu desenvolvimento e considerando que a eficiência do grupo é maior (Avolio *et al.*, 2004). O estudo de Rubin, Munz e Bommer (2005) parece apontar nesta direcção, pois estes autores constataram que a liderança transformacional tende a diminuir à medida que aumenta o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável. Parece assim haver evidência, na literatura, da influência do nº de colaboradores, por quem a chefia directa é responsável, nos estilos de liderança preferencialmente utilizados por essa mesma chefia, nomeadamente na percepção de liderança transformacional e de liderança transaccional. A juntar a isto, é provável que uma equipa composta por muitas pessoas apresente uma maior elaboração estrutural, incluindo diferenças na expectativa, especialização de capacidades e diversidade de opiniões, o que se pode traduzir na diminuição da coesão grupal e na tendência para a comunicação se tornar tensa (Wiersma & Bantel, 1992). Este mal-estar pode, por sua vez, levar a que os subordinados avaliem as estratégias de gestão de conflitos utilizadas pelos supervisores como menos eficazes. Neste sentido, é maior a probabilidade dos subordinados cujas chefias directas são

responsáveis por muitos colaboradores relatarem comportamentos evitantes, competitivos ou acomodativos nos seus supervisores, pois estes padrões comportamentais face ao conflito são geralmente percebidos como menos eficazes ou apropriados (Rahim, 2002; Rahim, 2011).

Parte B – ESTUDO EMPÍRICO

5. Método

5.1 Formulação das hipóteses de investigação

A relevância das hipóteses no trabalho científico é inquestionável, já que a hipótese representa a ideia que dirige a investigação, isto é, constitui uma antecipação sobre a experiência que a própria experiência deve julgar. Mais concretamente, a hipótese será uma solução provável para o problema delineado, previamente seleccionada, que o investigador propõe para verificar se através de todo o processo de investigação é confirmada (ou não) pelos factos. Sendo assim, e baseando-nos na revisão de literatura efectuada e nos múltiplos contributos dos autores anteriormente referidos, sem esquecer as reflexões até aqui já realizadas, nomeadamente na fundamentação das hipóteses, delinearam-se para este trabalho algumas associações, que pretendem dar resposta aos objectivos já mencionados:

H1: *A liderança transformacional, segundo a percepção dos subordinados, é o principal predictor da (percepção de) colaboração nos supervisores;*

H2: *A liderança transaccional, segundo a percepção dos subordinados, é o principal predictor da (percepção de) acomodação e da (percepção de) competição nos supervisores;*

H3: *A liderança laissez-faire, segundo a percepção dos subordinados, é o principal predictor da (percepção de) evitamento nos supervisores;*

H4: *Os estilos de liderança preferencialmente utilizados pelos supervisores, segundo a percepção dos subordinados, variam significativamente em função da categoria profissional dos subordinados;*

H5: *O nº de colaboradores por quem a chefia directa (supervisor) é responsável tem um efeito directo sobre os estilos de liderança preferencialmente utilizados por essa mesma chefia, segundo a percepção dos subordinados;*

H6: *O nº de colaboradores por quem a chefia directa (supervisor) é responsável tem um efeito directo sobre as estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas por essa mesma chefia, segundo a percepção dos subordinados.*

5.2 Natureza do estudo

O estudo a que vamos proceder será do tipo descritivo, de carácter exploratório, uma vez que partimos da formulação de hipóteses explicativas de uma realidade concreta que pretendemos testar, e correlacional, pois o objectivo passa por estudar a relação entre variáveis recorrendo ao questionário como instrumento de colheita de dados. O facto de recorreremos ao questionário como instrumento predilecto de recolha de dados revela a nossa escolha pelo paradigma quantitativo. A investigação quantitativa caracteriza-se pela actuação nos níveis de realidade, apresentando como objectivos a identificação e apresentação de dados, indicadores e tendências observáveis.

5.3 Participantes

Este estudo teve um total de 113 sujeitos participantes, todos militares, das mais diversas “Armas” e “Serviços” do Exército Português. Estes 113 sujeitos são provenientes de três unidades/regimentos militares, das regiões de Lisboa e de Évora. O tamanho da amostra foi considerado suficiente para prosseguir o estudo. Na selecção das unidades/regimentos militares foi utilizada a amostragem não probabilística acidental, ou amostragem por conveniência. O critério de inclusão na amostra foi unicamente a condição de militar ao serviço do Exército Português. Isto quer dizer que civis que trabalham nas unidades/regimentos militares que constituíram a fonte da colheita de dados não preencheram os requisitos para entrar na amostra.

Relativamente ao género da amostra, a maioria dos participantes é do sexo masculino: 67.3% de homens contra apenas 32.7 % de mulheres.

Tabela 1 - Distribuição da amostra em função do Género

Género	Frequência	Percentagem (%)
Feminino	37	32,7
Masculino	76	67,3
Total	113	100

Quanto à distribuição da amostra por idades, esta varia entre os 19 e os 53 anos, sendo a média de 30 anos e o desvio-padrão de 9, aproximadamente.

Tabela 2 - Estatística Descritiva da variável Idade

	Média	Desvio-padrão
Idade	30,46	9,171

Do total de militares, 53.1% são solteiros, 41.6% são casados ou vivem em união de facto, sendo que apenas 5.3% são divorciados. Há que referir que nenhum dos participantes é viúvo/a.

Tabela 3 – Distribuição da amostra em função do Estado Civil

Estado Civil	Frequência	Percentagem (%)
Solteiro(a)	60	53,1
Casado(a)/União de facto	47	41,6
Viúvo(a)	0	0
Divorciado(a)	6	5,3
Total	113	100

Em termos de escolaridade, é possível desde logo verificar que nenhum sujeito tem um nível de escolaridade inferior ao 9º Ano de escolaridade. Pela tabela 4, podemos constatar que mais de metade dos sujeitos (53.6%) se ficam pelo 12ºano de escolaridade. Dos restantes, 26.8% têm uma licenciatura, 10.7% não possuem mais que o 9ºano de escolaridade e apenas 8.9% tem uma pós-graduação.

Tabela 4 – Distribuição da amostra em função do nível de escolaridade

Nível de Escolaridade	Frequência	Percentagem (%)
4ª Classe	0	0
6º Ano	0	0
9º Ano	12	10,7
12º Ano	60	53,6
Licenciatura	30	26,8
Pós-Graduação	10	8,9
Total	112	100

No que diz respeito à categoria profissional, registou-se um certo equilíbrio, uma vez que 36.6 % dos sujeitos são praças, 30.4% são sargentos e 33% são oficiais.

Tabela 5 – Distribuição da amostra em função da categoria profissional

Categoria Profissional	Frequência	Percentagem (%)
Praça	41	36,6
Sargento	34	30,4
Oficial	37	33
Total	112	100

Em relação ao tempo de serviço, apenas 2.7% dos participantes no nosso estudo estão na organização onde actualmente trabalham há 6 meses a 1 ano, sendo que percentagem igualmente reduzida, 6.2%, estão na organização há menos de 6 meses. Destacam-se os 41.6% de sujeitos que estão na organização entre há 1 e 5 anos, sendo que 17.7% estão na organização entre há 5 e 10 anos, 10.6% entre há 10 e 20 anos e, por fim, 21.2% dos sujeitos estão na organização há mais de 20 anos.

Tabela 6 – Distribuição da amostra em função da longevidade na organização

Longevidade na organização	Frequência	Percentagem (%)
Menos de 6 meses	7	6,2
Entre 6 meses e 1 ano	3	2,7
Entre 1 e 5 anos	47	41,6
Entre 5 e 10 anos	20	17,7
Entre 10 e 20 anos	12	10,6
Mais de 20 anos	24	21,2
Total	113	100

Se tivermos em atenção o tempo de colaboração com a actual chefia directa, é possível verificar que 20.5% dos sujeitos trabalham com a actual chefia directa há menos de 6 meses, 30.4% entre há 6 meses e 1 ano, 47.3% entre há 1 e 5 anos e, por fim, 1.8% dos sujeitos trabalham com a actual chefia entre há 5 e 10 anos. Portanto, não houve relatos de sujeitos que trabalham com a actual chefia directa há mais de 10 anos.

Tabela 7 – Distribuição da amostra em função do tempo de trabalho com actual chefia directa

Tempo de Trabalho com actual chefia directa	Frequência	Percentagem (%)
Menos de 6 meses	23	20,5
Entre 6 meses e 1 ano	34	30,4
Entre 1 e 5 anos	53	47,3
Entre 5 e 10 anos	2	1,8
Entre 10 e 20 anos	0	0
Mais de 20 anos	0	0
Total	112	100

Por último, relativamente ao número de colaboradores pelos quais as chefias directas dos participantes são responsáveis, foi possível verificar que 12.6% dos chefes directos implicados na investigação são responsáveis por apenas 1 indivíduo, que 36.9% são responsáveis por supervisionar 2 a 5 indivíduos, que 26.1% são responsáveis por supervisionar 5 a 10 indivíduos e que 24.3% dos supervisores são responsáveis por supervisionar mais de 10 indivíduos.

Tabela 8 – Distribuição da amostra em função do nº colaboradores por quem a chefia directa é responsável

Nº Colaboradores por quem a chefia directa é responsável	Frequência	Percentagem (%)
1	14	12,6
Entre 2 e 5	41	36,9
Entre 5 e 10	29	26,1
Mais de 10	27	24,3
Total	111	100

5.4 Instrumentos e medidas

Analisados os passos de investigação referentes à definição do problema, do plano metodológico e da amostra, passamos à análise da melhor forma de recolher a informação a ser estudada. Trata-se de “o que” e “como” vão ser recolhidos os dados, que instrumentos vão ser utilizados para o efeito, questão fundamental da qual dependerá a qualidade das conclusões do estudo empírico.

Para operacionalizar os estilos de liderança e as estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas pelas chefias directas, segundo a percepção dos subordinados, utilizaremos, respectivamente, o “Questionário Multifactorial de Liderança (5ª versão): perspectiva do líder” (Bass & Avolio, 2004), traduzido por Gonçalves (2008) no âmbito da dissertação de mestrado intitulada “Estilos de Liderança: Um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores”, e o questionário “Estratégias para a Resolução do Conflito”, referenciado por Jesuíno (2003) e adaptado de Thomas (1976). Já a categoria profissional do subordinado e o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável foram operacionalizados através de um simples item, que consta no questionário sociodemográfico.

O “Questionário Multifactorial de Liderança”, cuja nomenclatura original é “*Multifactor Leadership Questionnaire*”, foi inicialmente desenvolvido por Bass (1985), tendo sido sujeito, desde então, a inúmeras reformulações decorrentes de análises factoriais levadas a cabo com o objectivo de alcançar a melhor estrutura factorial para a escala. Para o nosso estudo utilizaremos o “Questionário Multifactorial de Liderança (5ª versão) - perspectiva do líder” (*Multifactor Leadership Questionnaire_5x: Leader Form*) de Bass e Avolio (2004). A opção por este questionário é justificada por se afigurar como uma boa medida (validada) de liderança transformacional e

transaccional. Existem actualmente duas versões disponíveis do “Questionário Multifactorial de Liderança (5.^a Versão): perspectiva do líder”: uma com 45 itens (versão revista), mais indicada para estudos organizacionais, investigação científica e elaboração de relatórios individuais para líderes que solicitem informações sobre os seus estilos de liderança; e uma outra versão com 63 itens (“versão longa”), destinada à formação e desenvolvimento de líderes (Bass e Avolio, 2004). Optámos por utilizar a versão revista, mais reduzida, que achámos mais apropriada, tendo em consideração o contexto do nosso estudo. A diferença entre a versão revista e a versão longa é que esta última acrescenta dois itens a cada uma das dimensões do questionário, sendo admitido que estes itens possam saturar em mais de um factor (ex: os itens de consideração individual também podem ser cotados noutras áreas da escala). Qualquer uma das duas versões, a revista ou a longa, possui a versão do líder e a versão do subordinado. Nesta nossa investigação apenas iremos utilizar a versão do subordinado, referente ao líder, uma vez que o que pretendemos estudar é a percepção dos subordinados em relação aos estilos de liderança da sua chefia directa. No questionário “Questionário Multifactorial de Liderança (5.^a Versão): perspectiva do Líder”, a cada célula de resposta é atribuído um número, que reflecte a direcção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. Este instrumento utiliza 45 itens para medir as subescalas. Estes itens são avaliados por meio de uma escala *Likert* de 5 pontos. A cada um destes pontos corresponde um determinado grau de intensidade, que traduz o número de vezes que o sujeito pensa que a sua chefia directa, neste caso, adopta determinado comportamento e/ou pensamento, sendo que (1) corresponde à resposta “Nunca”, (2) “Raramente”, (3) “Algumas vezes”, (4) “Muitas vezes” e (5) “Frequentemente, senão sempre”. Esta chave foi extraída e adaptada do “Questionário Multifactorial de Liderança (5.^a versão) - perspectiva do líder” de Bass e Avolio (2004). Sendo a escala utilizada uma escala de frequência, uma classificação menor em determinado item reflecte uma menor exibição desse comportamento por parte do líder em avaliação e não uma maior ou menor valoração desse comportamento por parte do subordinado/respondente. Os 45 itens do questionário encontram-se distribuídos por três estilos (dimensões) de liderança, num total de nove subescalas. Cinco subescalas foram identificadas como características da liderança transformacional: a influência idealizada (ao nível dos atributos e do comportamento), a motivação inspiracional, a consideração individual e a estimulação intelectual. Duas subescalas foram definidas como características da liderança transaccional: a recompensa contingencial e a gestão por excepção (activa). Por fim, temos ainda duas subescalas ligadas à liderança *laissez-faire*: a gestão por excepção (passiva) e o

comportamento *laissez-faire* (Bass & Avolio, 2004). A nossa análise restringir-se-á a cada uma das dimensões de liderança. Vejamos então, mais em pormenor, cada um dos três estilos (dimensões) de liderança, bem como os itens que os compõem:

- “*Liderança Transformacional*” (itens 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34 e 36): os líderes transformacionais provocam nos outros um impacto que faz com que sejam considerados pessoas excepcionais, havendo aqui uma identificação total dos subordinados para com o líder e para com a sua missão; este estilo de liderança caracteriza-se ainda por dinamizar e inspirar nos colaboradores uma visão possível de ser concretizada e que, além disso, reforça a importância de um sentido activo de missão na organização; a juntar a isto, líderes com esta característica promovem o espírito de equipa e geram entusiasmo, articulando de uma forma simples objectivos partilhados e um entendimento do que é certo e importante; é ainda expectável que líderes transformacionais estimulem os outros a serem inovadores e criativos, ajudando-os a pensarem em novas abordagens para problemas já conhecidos; por último, é de referir que este tipo de líderes se preocupa com as necessidades dos outros, tratando cada indivíduo como único e proporcionando um ambiente favorável ao crescimento profissional;

- “*Liderança Transaccional*” (itens 1, 4, 11, 16, 22, 24, 27 e 35): o líder transaccional esclarece ao subordinado o que este deve fazer para ser recompensado pelo esforço; a juntar a isto, é expectável que o líder que perfile um estilo transaccional monitorize o desempenho dos seus subordinados e aja correctivamente caso estes não alcancem os padrões desejados;

- “*Liderança Laissez-faire*” (itens 3, 5, 7, 12, 17, 20, 28 e 33): o líder aguarda que os problemas ocorram para que, então, sejam tomadas acções correctivas; o líder abdica da sua responsabilidade, evita tomar decisões, é um líder ausente, que não tenta influenciar os seus subordinados (Bass & Avolio, 2004).

Embora o “Questionário Multifactorial de Liderança (5ª versão): perspectiva do líder” (Bass & Avolio, 2004) não tenha sido ainda adaptado à população portuguesa, é possível encontrar estudos, em Portugal, nos quais foi utilizado este instrumento de avaliação dos estilos de liderança. Para além da já referida dissertação de mestrado de Gonçalves (2008), de onde retirei a tradução do questionário para português, o instrumento foi ainda utilizado, por exemplo, na dissertação de mestrado de Alves (2009), intitulada “Estilo de Liderança da Líder do Conselho Executivo numa Escola Básica dos 2º e 3º ciclos da Região Autónoma da Madeira”. Em termos de consistência

interna das três subescalas constituintes do instrumento em causa, o estudo de Alves (2009) apresentou *alphas de cronbach* que variam de 0.778, na liderança transaccional, até 0.831 na liderança transformacional, passando por $\alpha=0.785$ na liderança *laissez-faire*. Estes valores são indicativos: de uma consistência interna bastante aceitável, no caso da liderança transaccional e da liderança *laissez-faire*; e de um grau de fiabilidade que já se pode considerar bom, no caso da liderança transformacional.

Estes valores de consistência interna de cada um dos estilos (dimensões) de liderança, encontrados no estudo de Alves (2009), divergem um pouco dos alcançados nesta investigação, como é possível observar através da tabela 9.

Tabela 9 - Consistência Interna dos Estilos (dimensões) de Liderança

Estilos de Liderança	Alpha de Cronbach	Nº itens
Liderança Transformacional	0,937	20
Liderança Transaccional	0,716	8
Liderança Laissez-faire	0,723	8
Escala Global	0,903	45

Podemos então constatar que o “Questionário Multifactorial de Liderança (5ª versão): perspectiva do líder” apresentou um índice global de fidelidade de 0.903, o que é indicativo de uma consistência interna muito boa. No que diz respeito à fidelidade de cada uma das subescalas de liderança, o nosso estudo apresenta *alphas de cronbach* que variam de 0.716, na liderança transaccional, até 0.927 na liderança transformacional, passando por $\alpha=0.723$ na liderança *laissez-faire*. Estes valores são indicativos de um grau de fiabilidade aceitável, no caso da liderança transaccional e da liderança *laissez-faire*, e de uma consistência interna muito boa, no caso da liderança transformacional. Esta investigação confirma a hierarquia, em termos de índices de consistência interna, encontrada por Alves (2009), com a subescala de liderança transformacional a surgir como a mais fiável, seguida da subescala de liderança *laissez-faire* e, por fim, da subescala de liderança transaccional.

Relativamente à cotação da escala, esta é feita através do somatório dos itens de cada um dos três estilos (dimensões) de liderança. O valor obtido divide-se pelo nº de itens que constitui cada subescala, 20 no caso da liderança transformacional e 8 para a liderança transaccional e/ou para a liderança *laissez-faire*, de forma a obtermos

a média (percebida) de cada um dos estilos (dimensões) de liderança. A média mais elevada traduzir-se-á no estilo de liderança que é preferencialmente utilizado pelas chefias directas, segundo a percepção dos subordinados.

Para avaliar a percepção estilo de gestão de conflitos foi utilizado o questionário “*Estratégias para a Resolução do Conflito*”, referenciado por Jesuíno (2003) e adaptado de Thomas (1976). Trata-se de uma escala composta no total por 25 itens, sob a forma de afirmações, em que as respostas são dadas pelo sujeito numa escala de tipo Likert de 5 pontos. A cada um destes pontos corresponde um determinado grau de intensidade, que traduz o número de vezes que o sujeito pensa que a chefia directa, neste caso, adopta determinado comportamento e/ou pensamento, sendo que (1) corresponde à resposta “Nunca”, (2) “Raramente”, (3) “Por Vezes”, (4) “Com Frequência” e (5) “Habitualmente”. O tempo médio de preenchimento deste questionário situa-se entre os 10 e os 15 minutos. O questionário é composto por 5 subescalas, que avaliam cada uma das diferentes estratégias para lidar com o conflito, sendo que, segundo Jesuíno (2003), as afirmações distribuem-se do seguinte modo pelas 5 estratégias:

- “*Competição*” (itens 3, 8, 11, 13 e 23): caracteriza-se por elevada consideração pelos interesses dos outros e baixa consideração pelos próprios interesses, o que reflecte um comportamento ganhar-perder que implica a intenção de obter soluções favoráveis à custa dos outros;

- “*Compromisso*” (itens 1, 5, 10, 15 e 21): retrata uma consideração moderada pelos nossos interesses e pelos interesses dos outros, que se traduz numa dinâmica de dar algo para receber algo em troca;

- “*Colaboração*” (itens 6, 9, 16, 18 e 25): envolve uma elevada consideração pelos próprios interesses e pelos interesses dos outros e reflecte-se na vontade do indivíduo em procurar trocar informação, examinando as diferenças, percebendo o problema e mostrando abertura para com o outro;

- “*Acomodação*” (itens 2, 4, 14, 19 e 20): reflecte baixa consideração pelos próprios interesses e elevada consideração pelos interesses dos outros, o que está relacionado com a tentativa de tentar satisfazer as necessidades dos outros e fazer concessões durante o decurso do conflito;

- “*Evitamento*” (itens 7, 12, 17, 22 e 24): está relacionado com baixa consideração pelos nossos próprios interesses e pelos interesses dos outros, associando-se a comportamentos de não confrontação que traduzem uma baixa preocupação do sujeito consigo próprio e com os outros (Thomas, 1992).

Há que referir que o instrumento não foi adaptado à população portuguesa. Ainda assim, foi possível encontrar dois estudos, em Portugal, nos quais foi utilizado o questionário “Estratégias para a Resolução de Conflito”, como instrumento de medida. No primeiro estudo, denominado “A Influência do empenhamento organizacional e profissional dos enfermeiros nas estratégias de resolução de conflito” (Santos, 2008), de onde retirei o próprio questionário, este apresentou um $\alpha=0,729$, o que é indicativo de uma razoável consistência interna. No segundo estudo, denominado “Gestão de conflitos e desgaste profissional no bloco operatório: o caso dos enfermeiros” (Vargas, 2010), o questionário “Estratégias para a Resolução de Conflito” apresentou um *alpha de cronbach* exactamente igual ao do estudo anterior, ou seja, 0.729, o que confirma a fidelidade razoável da escala global. Em termos de consistência interna de cada uma das subescalas do questionário, foi possível verificar, no trabalho de Vargas (2010), que o compromisso ($\alpha=0.648$) e a competição ($\alpha=0.653$) foram as estratégias de gestão de conflitos que apresentaram menos consistência interna, que ainda assim podemos considerar aceitável, para ambas as subescalas. A acomodação, com $\alpha=0.747$, revela uma fiabilidade já mais elevada, em relação às duas primeiras escalas consideradas. Em relação ao evitamento, este apresenta uma consistência interna já bastante aceitável, o que é indicado por $\alpha=0.794$, sendo que a colaboração se apresenta como a subescala do questionário com maior consistência interna, que podemos considerar já boa, uma vez que $\alpha=0.804$.

Estes valores de consistência interna encontrados nos estudos de Santos (2008) e Vargas (2010), quer da escala global, quer de cada uma das cinco subescalas de estratégias de gestão de conflitos, são superiores aos revelados nesta nossa investigação, como é possível observar através da tabela 10.

Tabela 10 - Consistência Interna das Estratégias de Gestão de Conflitos

Estratégias de Gestão de Conflitos	Alpha de Cronbach	Nº itens
Acomodação	0,602	4
Colaboração	0,710	4
Competição	0,468	4
Evitamento	0,692	4
Compromisso	0,736	4
Escala Global	0,643	20

Podemos então verificar que o questionário “Estratégias para a Resolução de Conflito” apresentou um $\alpha=0.643$. Este valor de *alpha de cronbach*, inferior ao valor encontrado por Santos (2008) e Vargas (2010), é indicativo de uma fiabilidade não muito forte, mas que ainda assim não deixa de ser aceitável. Como, numa primeira análise, a maioria das dimensões apresentou uma consistência interna fraca, optou-se por excluir o item de cada uma das subescalas sem o qual a subescala atingiria o melhor índice de fidelidade ou consistência interna. Este procedimento permite-nos aumentar os valor de α , o que se traduz numa maior precisão da escala global e das subescalas, em particular, e numa maior segurança na interpretação dos resultados. Sendo assim, decidimos excluir: para a acomodação, o item nº2; para a colaboração, o item nº18; para a competição, o item nº11; para o evitamento, o item nº24; e para o compromisso, o item nº16. Obtiveram-se então os *alphas de cronbach* expressos na tabela 10, que, no geral, são inferiores aos encontrados por Vargas (2010). Ainda assim, foi possível verificar que a única subescala que apresenta uma consistência interna abaixo do aceitável foi a competição, o que está manifesto por $\alpha=0.468$. Portanto, é de aconselhar alguma ponderação na análise aos resultados que envolvem esta estratégia de gestão de conflitos. Apesar de fraca, a acomodação apresenta uma consistência interna que já pode ser considerada aceitável, uma vez que $\alpha=0,602$. Já o evitamento, o compromisso e a colaboração apresentam uma fidelidade razoável. O facto dos índices de consistência interna não serem muito elevados, com destaque para a competição, pode dever-se ao número de limitado de itens, que não vai além de quatro para cada dimensão. Portanto, a cotação da escala é feita através do somatório dos itens de cada uma das 5 estratégias, o que pode variar entre 1 e 20. O valor obtido divide-se então por quatro, de forma a obtermos a média de cada uma das estratégias. A média mais elevada traduzir-se-á na estratégia primária de gestão de conflitos.

Já a categoria profissional dos subordinados e o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável, variáveis que, em interacção com os estilos de liderança e as estratégias de gestão de conflitos, assumem o papel de independentes, são operacionalizadas através de um item que consta no questionário sociodemográfico. Para a categoria profissional, o item está codificado segundo uma escala nominal, que inclui três opções de resposta: 1 - corresponde à resposta “Praça”; 2 - “Sargento”; 3 – “Oficial”. Para o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável, as respostas são dadas pelo sujeito numa escala ordinal, em que: (1) corresponde a 1 subordinado, (2) entre 2 e 5 subordinados; (3) entre 5 e 10 subordinados; e (4) mais de 10 subordinados.

5.5 Procedimento

A fim de concretizar o estudo nas unidades/regimentos seleccionados, foi necessário cumprir um conjunto de procedimentos formais, eticamente imprescindíveis. Assim, e ao nível administrativo, o acesso à colheita de dados foi solicitado pessoalmente, de forma formal, ao Comandante de cada uma das unidades/regimentos militares seleccionados, a quem foi entregue um exemplar do questionário a aplicar, acompanhado do esclarecimento oral dos objectivos, da amplitude e da relevância do estudo. Nas três unidades/regimentos militares foi concedida autorização para a realização da investigação.

Ao nível individual, e tendo em conta as normas éticas e os cuidados deontológicos inerentes a qualquer estudo científico, foi apresentada, antes da aceitação da participação dos sujeitos neste estudo, uma breve explicação dos objectivos do mesmo. De igual modo, sublinhou-se a manutenção da confidencialidade, concretizada pela não divulgação de dados que façam referência a nomes de pessoas ou unidades/regimentos militares, bem como pela destruição dos questionários depois de tratados estatisticamente. Será importante referir que a participação foi de livre escolha. No caso dos sujeitos que aceitaram participar na investigação, foram-lhes entregues os dois questionários aos quais deviam responder, o “Questionário Multifactorial de Liderança (5ª versão): perspectiva do líder” (ver Anexo III) de Bass e Avolio (2004), e o questionário “Estratégias para a Resolução do Conflito” (ver Anexo IV), referenciado por Jesuíno (2003) e adaptado de Thomas (1976), bem como uma folha onde deviam assinalar alguns dos seus dados sociodemográficos (ver Anexo II), como o género, a idade, o estado civil, o nível de escolaridade, a categoria profissional, a longevidade na organização, o tempo de trabalho com a actual chefia directa e o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável. Os questionários foram apresentados na frente de sete folhas A4, sendo que na primeira folha foi feita uma breve apresentação do estudo, sendo também dadas algumas instruções para o preenchimento dos questionários subsequentes (Anexo I). A acompanhar os questionários foi também um envelope, para colocação dos mesmos depois de preenchidos. Os questionários foram então entregues pessoalmente, a cada militar, pelo responsável pela investigação ou por alguém do comando da unidade/regimento militar. A recolha dos questionários ficou inteiramente a cargo do responsável pela investigação, para não suscitar qualquer tipo de constrangimentos aos militares. Essa mesma recolha, combinada previamente com

cada elemento da amostra, foi feita “em mãos”, tendo sido efectuada, normalmente, no dia seguinte à entrega dos questionários.

Um estudo não se limita à colheita e tabulação dos dados, pois este não fará qualquer sentido sem a subsequente análise e interpretação dos mesmos. Elaborar ou usar um instrumento de colheita de dados fidedigno e que ofereça segurança nas conclusões, é imprescindível para a realização de um estudo. Como tal, usámos dois questionários estruturados, o questionário “Estratégias para a Resolução do Conflito”, referenciado por Jesuíno (2003) e adaptado de Thomas (1976), e o “Questionário Multifactorial de Liderança (5ª versão) - perspectiva do líder” (Bass & Avolio, 2004), procedendo-se, em seguida, à criação de uma base de dados que possibilitasse o tratamento estatístico de forma informatizada. A estatística é um instrumento matemático necessário para recolher, organizar, apresentar, analisar e interpretar dados. Neste caso, os dados dos questionários foram tratados estatisticamente pela versão 18.0 do SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), provavelmente o conjunto de programas mais amplamente utilizado para a análise estatística nas Ciências Sociais.

Para testar as hipóteses 1, 2 e 3, ou seja, para verificar quais os principais predictores, em termos de percepção de estilos de liderança, de cada uma das estratégias de gestão de conflitos consideradas, utilizámos a regressão linear múltipla. Para além de nos informar acerca da percentagem de variância explicada pelas variáveis independentes (no seu conjunto) e da significância estatística do modelo em causa, mais importante que isso, esta ferramenta estatística dá-nos a possibilidade, por meio da análise dos valores absolutos dos coeficientes de regressão estandardizados (β), de avaliar o contributo relativo dos três estilos de liderança sobre cada uma das estratégias de gestão de conflitos. Quanto maior o valor absoluto de β , maior o peso explicativo da variável independente, que será significativo se $p\text{-value} < \alpha=0.05$. Caso se dê a particularidade de termos duas variáveis com $p\text{-value} < \alpha=0.05$, a melhor predictora será aquela que apresentar um valor absoluto de β superior, sendo essa a variável expectável de explicar, *per si*, maior percentagem de variância da variável dependente.

Para testar a hipótese 4, que levanta a possibilidade da categoria profissional do subordinado influenciar a sua percepção dos estilos de liderança preferencialmente utilizados pela sua chefia directa, utilizou-se o teste *one-way ANOVA*. Consideraram-se estatisticamente significativas as diferenças entre médias cujo $p\text{-value}$ geral da *one-way ANOVA* foi $< \alpha=0,05$. A juntar a isto, e já que a *one-way ANOVA* apenas nos permite concluir que existem pelo menos duas médias diferentes, mas nada nos

permite dizer sobre qual, ou quais das médias são diferentes, utilizámos o Teste de Tukey, que permite fazer comparações múltiplas entre as diversas médias, para verificar quais são estatisticamente significativas.

Por forma a testar a hipótese 5, que levanta a possibilidade do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável ter um efeito directo sobre estilos de liderança preferencialmente utilizados por essa mesma chefia, segundo a percepção dos subordinados, utilizou-se o teste *MANOVA one-way*. Uma primeira opção seria a de efectuar três *one-way ANOVAS*, para cada variável dependente. Contudo, esta aproximação não é a mais potente uma vez que ao efectuar três *ANOVAS* em simultâneo, uma para cada variável dependente, estaríamos a assumir, erradamente, que as três variáveis dependentes são ortogonais, ou independentes, assumindo que não existe qualquer tipo de relação entre elas. Na análise de variância multivariada (*MANOVA*), as variáveis dependentes são consideradas simultaneamente, organizadas de forma composta e com os efeitos associados a cada variável ponderados pela correlação existente entre estas, de modo a que o erro do tipo I permaneça igual a α . Neste sentido, primeiro teremos em consideração o *p-value* da estatística de teste mais potente (para $\alpha=0.05$). Se este valor for inferior ao nível de significância definido quer dizer que o factor em consideração, neste caso, o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável, tem efeito significativo sobre pelo menos uma das variáveis dependentes, neste caso os estilos de liderança, o que significa que podemos prosseguir com a *MANOVA one-way*. Consideraram-se estatisticamente significativas as diferenças entre médias cujo *p-value* geral da *one-way MANOVA* foi $< \alpha=0,05$. A juntar a isto, e já que a *MANOVA one-way* apenas nos permite concluir que existem pelo menos duas médias, relativas às variáveis dependentes, significativamente diferentes, mas nada nos permite dizer sobre qual, ou quais das médias são diferentes, procedemos a um Teste de Tukey, que permite fazer comparações múltiplas entre as diversas médias para verificar quais são estatisticamente significativas. Por forma a testarmos a hipóteses 6, que levanta a possibilidade do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável ter um efeito directo sobre as estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas por essa mesma chefia, segundo a percepção dos subordinados, o procedimento foi em tudo idêntico ao enunciado para testar a hipótese 5, com a diferença de que aqui as variáveis dependentes são as estratégias de gestão de conflitos (percebidas), e não os estilos de liderança (percebidos).

6. Resultados

6.1 Estatística descritiva

Tabela 11 - Média e Desvio Padrão (da percepção) dos Estilos de Liderança e (da percepção) das Estratégias de Gestão de Conflitos

Estilos de Liderança	Média (<i>M</i>)	Desvio Padrão (<i>DP</i>)
Liderança Transformacional	3,53	0,62
Liderança Transaccional	3,29	0,55
Liderança Laissez-faire	2,40	0,58
Estratégias de gestão de conflitos	Média (<i>M</i>)	Desvio Padrão (<i>DP</i>)
Colaboração	3,63	0,69
Acomodação	3,21	0,65
Competição	3,27	0,61
Evitamento	2,29	0,75
Compromisso	3,67	0,68

Pela análise da tabela 11, é possível verificar que, a nível de estilos de liderança, os sujeitos da amostra obtêm os *scores* mais elevados na liderança transformacional, com uma média de 3,53 (e um $DP=0,62$), seguida da liderança transaccional, com uma média de 3,29 (e um $DP=0,55$). Segundo a percepção dos subordinados, o estilo de liderança menos predominante entre as suas chefias directas é a liderança *laissez-faire*, que apresenta uma média de 2,4 (e um $DP=0,58$).

Observando a tabela 11, podemos também estabelecer uma hierarquia, em termos das estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas pelos supervisores, segundo a percepção dos subordinados. Desta forma, é possível verificar que os sujeitos obtêm *scores* mais elevados na subescala compromisso, que apresenta uma média de 3.67 (e um $DP=0.68$), seguida da subescala colaboração, com uma média de 3.63 (e um $DP=0.69$). Depois temos a subescala competição, com uma média de 3.27 (e um $DP=0.61$), e a subescala acomodação, com uma média de 3.21 (e um $DP=0.65$). Por fim encontramos o evitamento, cuja média de 2.29 (para $DP=0.75$) se destaca por estar um pouco distante de todas as outras. Estes dados indicam-nos que os subordinados tendem a perceber que a estratégia de gestão

de conflitos preferencialmente utilizada pelos seus chefes directos é o compromisso, seguido da colaboração. No outro extremo, os subordinados tendem a perceberem que a estratégia de gestão de conflitos menos utilizada pelos seus chefes directos é o evitamento.

6.2 Verificação das hipóteses de investigação

De forma a explorar inicialmente a relação entre os estilos de liderança e as estratégias de gestão de conflitos, foi então construída a tabela 12, que apresenta as correlações entre as dimensões dos dois constructos. Como sugere Pestana e Gageiro (2003), quando o coeficiente de correlação de Pearson foi inferior a 0.2 referiu-se uma associação muito baixa, entre 0.2 e 0.39 baixa, entre 0.4 e 0.69 moderada, entre 0.7 e 0.89 alta e entre 0.9 e 1 uma associação muito alta.

Tabela 12 - Correlações de *Pearson* entre todas as subescalas

Subescalas	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Transformacional	--	,708**	-,630**	,722**	,553**	,147	-,519**	,726**
2. Transaccional		--	-,345**	,533**	,431**	,215*	-,286**	,449**
3. <i>Laissez-faire</i>			--	-,482**	-,411**	,049	,671**	-,578**
4. Colaboração				--	,534**	,191*	-,474**	,736**
5. Acomodação					--	,060	-,377**	,666**
6. Competição						--	,045	,082
7. Evitamento							--	-,485**
8. Compromisso								--

** $P < 0,01$; * $p < 0,05$

Podemos constatar que a liderança transformacional apresenta uma correlação positiva forte com a liderança transaccional ($r=0.708$) e uma correlação moderada negativa com a liderança *laissez-faire* ($r=-0.630$), ambas significativas para um $p < 0.01$. A liderança transaccional e a liderança *laissez-faire*, embora apresentando uma

correlação mais fraca ($r=-0.345$), encontram-se também significativamente correlacionadas para um $p<0.01$.

No que diz respeito às correlações entre as várias estratégias de gestão de conflitos, foi possível encontrar uma correlação significativamente forte e positiva, para um $p<0,01$, entre a colaboração e o compromisso ($r=0.736$). Para o mesmo nível de significância, a acomodação apresentou ainda uma correlação moderada positiva com a acomodação ($r=0.534$) e uma correlação moderada negativa com o evitamento ($r=-0.474$). É de notar ainda uma associação muito baixa com a competição ($r=0.191$), que ainda assim não deixa de ser significativa para $p<0.05$. Quanto à acomodação, para além da já referida correlação moderada positiva com a colaboração, apresenta também, para $p<0.01$, uma correlação moderada positiva com o compromisso ($r=0.666$) e uma correlação fraca negativa com o evitamento ($r=-0.377$), que ainda assim é significativa, sendo que apenas com a competição não foi possível encontrar qualquer correlação significativa. Para além da já mencionada correlação com a colaboração, não foi possível encontrar, nem para $p<0.05$ nem para $p<0.01$, nenhuma correlação significativa entre a competição e as outras estratégias de gestão de conflitos. No que concerne ao evitamento, a juntar às já referidas correlações com a colaboração e com a acomodação, é de notar a correlação moderada negativa com o compromisso ($r=-0.485$).

Analisando a relação entre os estilos de liderança e as estratégias de gestão de conflitos, podemos começar pela liderança transformacional, que para um $p<0.01$, apresenta correlações fortes e positivas com a colaboração ($r=0.722$) e com o compromisso ($r=0.726$). Este estilo de liderança apresenta ainda uma associação moderada positiva com a acomodação ($r=0.553$) e uma associação moderada negativa com o evitamento ($r=-0.519$), sendo que apenas com a competição não foi possível encontrar qualquer relação significativa. Embora não se tratem de correlações tão fortes como no caso da liderança transformacional, a liderança transaccional apresenta também correlações positivas com a colaboração ($r=0.533$), com a acomodação ($r=0.431$) e com o compromisso ($r=0.459$), todas moderadas, isto para um $p<0.01$. Ao contrário da liderança transformacional, a liderança transaccional está significativamente correlacionada com a competição, embora essa correlação seja fraca ($r=0.215$ para $p<0.05$). A liderança transaccional apresenta ainda, para $p<0,01$, uma correlação fraca (negativa) com o evitamento ($r=-0.286$). O mesmo evitamento, que é a estratégia de gestão de conflitos com quem a liderança *laissez-faire* apresenta a correlação mais forte, neste caso positiva ($r=0.671$ para um $p<0.01$). No entanto, foi possível encontrar mais correlações moderadas, embora negativas, envolvendo a

liderança *laissez-faire*, nomeadamente com a colaboração ($r=-0.482$), com a acomodação ($r=-0.411$) e com o compromisso ($r=-0.578$), isto para $p<0.01$, sendo que apenas com a competição não foi possível encontrar qualquer relação significativa.

Estamos em condições de afirmar que, no geral, os estilos de liderança estão significativamente correlacionados com as estratégias de gestão de conflitos, o que nos é indicado na tabela 12 pelo facto de em quinze combinações possíveis (de correlações) entre estilos de liderança e estratégias de gestão de conflitos, apenas duas delas não serem significativas. Portanto, há aqui bons indícios, alicerçados na revisão bibliográfica, exposta aquando dos capítulos teóricos e da fundamentação das hipóteses, de que os estilos de liderança podem ter um efeito predictivo sobre as estratégias de gestão de conflitos, possibilidade essa que é levantada, de forma mais específica, nas três primeiras hipóteses deste nosso estudo.

Hipótese 1: A liderança transformacional, segundo a percepção dos subordinados, é o principal predictor da (percepção de) colaboração nos supervisores;

Tabela 13 - Regressão Linear Múltipla entre (percepção de) Estilos de Liderança e (percepção de) Colaboração

COLABORAÇÃO*			
Variáveis Independentes	β	t	Sig.
Lid.Transformacional	,652*	5,616	,000
Lid. Transaccional	,052	,538	,591
Lid. <i>Laissez-faire</i>	-,052	-,601	,549

* $p<0,05$

F = 39,487

$R^2 = 0,510$

Observando a tabela 13, podemos verificar que, embora o modelo seja significativo no seu conjunto e até explique mais de metade da variância da colaboração ($R^2 = 0,510$), a liderança transformacional surge como o único estilo de liderança a apresentar uma associação linear significativa com a colaboração para

$\alpha=0,05$, o que nos é indicado por um $p=0,000$ e por $\beta=0.652$. A liderança transaccional apresenta um $p=0,591$ (e um $\beta=0.052$), enquanto que a liderança *laissez-faire* apresenta um $p=0,549$ (e um $\beta=-0.052$), ambos muito superiores ao nível de significância fixado. A liderança transformacional apresenta-se então como o estilo de liderança que explicará, em termos relativos, maior percentagem de variância da colaboração. Desta forma, e com uma probabilidade de erro de 5%, aceitamos a hipótese colocada de que a (percepção de) liderança transformacional é o principal predictor da (percepção de) colaboração.

Hipótese 2: A liderança transaccional, segundo a percepção dos subordinados, é o principal predictor da (percepção de) acomodação e da (percepção de) competição nos supervisores;

Tabela 14 - Regressão Linear Múltipla entre (percepção de) Estilos de Liderança e (percepção de) Acomodação

ACOMODAÇÃO*			
Variáveis Independentes	β	t	Sig.
Lid.Transformacional	,386*	2,787	,006
Lid. Transaccional	,119	1,038	,302
Lid. <i>Laissez-faire</i>	-,131	-1,254	,213

* $p<0,05$

F = 16,920

$R^2 = 0,301$

Observando a tabela 14, podemos verificar que, embora o modelo seja significativo no seu conjunto e até explique 30.1% da variância da acomodação ($R^2 = 0,301$), a liderança transformacional surge como o único estilo de liderança a apresentar uma associação linear significativa com a colaboração para $\alpha=0,05$, o que nos é indicado por um $p=0,006$ e por $\beta=0.386$. A liderança transaccional apresenta um $p=0,302$ (e um $\beta=0.119$), enquanto que a liderança *laissez-faire* apresenta um $p=0,213$ (e um $\beta=-0.131$), ambos muito superiores ao nível de significância fixado. A liderança transformacional apresenta-se então como o estilo de liderança que explicará, em termos relativos, maior percentagem de variância da acomodação. Desta forma, e com

uma probabilidade de erro de 5%, rejeitamos que a (percepção de) liderança transaccional seja o principal predictor da (percepção de) acomodação, tal como havia sido postulado na hipótese 2.

Tabela 15 - Regressão Linear Múltipla entre (percepção de) Estilos de Liderança e (percepção de) Competição

COMPETIÇÃO*			
Variáveis Independentes	β	t	Sig.
Lid.Transformacional	,144	,886	,378
Lid. Transaccional	,184	1,374	,172
Lid. <i>Laissez-faire</i>	,201	1,656	,101

* $p < 0,05$

F = 2,740

$R^2 = 0,045$

Observando a tabela 15, podemos verificar que, embora o modelo seja significativo no seu conjunto, os estilos de liderança, no seu todo, explicam pouco da variância da competição ($R^2 = 0,045$). Isto mesmo é corroborado pelas associações lineares entre os estilos de liderança e a competição, uma vez que não encontramos nenhuma associação linear estatisticamente significativa, o que nos é indicado por $p=0,378$ (e $\beta=0.144$) para a liderança transformacional, $p=0,172$ (e $\beta=0.184$) para a liderança transaccional e $p=0,101$ (e $\beta=0.201$) para a liderança *laissez-faire*. Portanto, isto quer dizer que nem podemos falar aqui em predictores da competição. Desta forma, e com uma probabilidade de erro de 5%, rejeitamos que a (percepção de) liderança transaccional seja o principal predictor da (percepção de) competição, tal como havia sido postulado na hipótese 2.

Hipótese 3: A liderança *laissez-faire*, segundo a percepção dos subordinados, é o principal predictor da (percepção de) evitamento nos supervisores;

Tabela 16 - Regressão Linear Múltipla entre (percepção de) Estilos de Liderança e (percepção de) Evitamento

EVITAMENTO*			
Variáveis Independentes	β	t	Sig.
Lid.Transformacional	-,192	-1,568	,120
Lid. Transaccional	,042	,413	,680
Lid. <i>Laissez-faire</i>	,565*	6,140	,000

* $p < 0,05$

F = 31,637

$R^2 = 0,453$

Observando a tabela 16, podemos verificar que, embora o modelo seja significativo no seu conjunto e até explique 45.3% da variância do evitamento ($R^2 = 0.453$), a liderança *laissez-faire* surge como o único estilo de liderança a apresentar uma associação linear significativa com o evitamento para $\alpha = 0,05$, o que nos é indicado por um $p = 0.000$ e por $\beta = 0.565$. A liderança transformacional apresenta um $p = 0,120$ (e um $\beta = -0.192$), enquanto que a liderança transaccional apresenta um $p = 0,680$ (e um $\beta = 0.042$), ambos muito superiores ao nível de significância fixado. A liderança *laissez-faire* apresenta-se então com o estilo de liderança que explicará, em termos relativos, maior percentagem de variância do evitamento. Desta forma, e com uma probabilidade de erro de 5%, aceitamos a hipótese colocada de que a (percepção de) liderança *laissez-faire* é o principal predictor da (percepção de) evitamento.

Hipótese 4: Os estilos de liderança preferencialmente utilizados pelos supervisores, segundo a percepção dos subordinados, variam significativamente em função da categoria profissional dos subordinados;

Pela observação da *one-way* ANOVA (tabela 17), podemos afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas na percepção de liderança transformacional entre pelo menos duas categorias profissionais de subordinados, isto para $\alpha=0.05$ ($F=6.896$ e $p=0.002$). Antes de dissecarmos essas diferenças, será importante referir os índices de liderança transformacional percebidos por cada uma das categorias. Assim, os sargentos são aqueles que percebem os seus supervisores como mais transformacionais ($M=3.732$), seguidos dos oficiais ($M=3.642$) e, por fim, dos praças ($M=3.263$).

Tabela 17 - *One-way* ANOVA para as diferenças (na percepção) de Liderança Transformacional em função da categoria profissional do subordinado

Categoria Profissional	Liderança Transformacional			
	Média (M)	Desvio Padrão (DP)	F	Sig.
Praças	3,263	,640		
Sargentos	3,732	,441	6,896	,002
Oficiais	3,642	,642		
Total	3,53	,618		

A análise do teste de comparação múltipla *a posteriori* de Tukey (tabela 18) indica-nos que as diferenças significativas, em termos de percepção de liderança transformacional, se situam: entre os praças e os sargentos ($p=0.002$ para $\alpha=0.05$), sendo que os últimos tendem a perceber os chefes directos como mais transformacionais que os primeiros (3.73 vs. 3.26); e entre os praças e os oficiais ($p=0.016$ para $\alpha=0.05$), sendo que os oficiais tendem a perceber os chefes-directos como mais transformacionais que os praças (3.64 vs. 3.26), embora essa diferença não seja tão acentuada como entre praças e sargentos. Não se encontraram diferenças estatisticamente significativas, em termos de percepção de liderança transformacional, entre sargentos e oficiais ($p=0.795$ para $\alpha=0.05$).

Tabela 18 - Comparações Múltiplas das médias (de percepção) de Liderança Transformacional entre as várias categorias profissionais de subordinados

Categoria Profissional (1)	Categoria Profissional (2)	Liderança Transformacional	
		Diferença de Médias	Sig.
Praça	Sargento	-,46894*	,002
	Oficial	-,37825*	,016
Sargento	Praça	,46894*	,002
	Oficial	,09069	,795
Oficial	Praça	,37825*	,016
	Sargento	-,09069	,795

* $p < 0,05$

Já em relação à percepção de liderança transaccional, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre as várias categorias profissionais de subordinados, isto para um $\alpha=0.05$, já que temos um $F=1.057$ e um $p=0.351$, como podemos constar por meio da análise da tabela 19. Ainda assim, será importante referir os índices de liderança transaccional percebidos por cada uma das categorias profissionais. Os sargentos são então aqueles que percebem os seus supervisores como mais transacionais ($M=3.349$), seguidos dos oficiais ($M=3.341$) e, por fim, dos praças ($M=3.189$).

Tabela 19 - *One-way ANOVA* para as diferenças (na percepção) de Liderança Transaccional em função da categoria profissional do subordinado

Categoria Profissional	Liderança Transaccional			
	Média (M)	Desvio Padrão (DP)	F	Sig.
Praças	3,189	,576		
Sargentos	3,349	,545	1,057	,351
Oficiais	3,341	,517		
Total	3,288	,548		

Tendo em consideração a tabela 20, é possível verificar que existem também diferenças estatisticamente significativas na percepção de liderança *laissez-faire* entre pelo menos duas categorias profissionais de subordinados, isto para $\alpha=0.05$ ($F=11.066$ e $p=0.000$). Antes de dissecarmos essas diferenças, será importante referir os índices de liderança *laissez-faire* percebidos por cada uma das categorias de subordinados. Assim, os praças são aqueles que percebem os seus supervisores como mais *laissez-faire* ($M=2.692$), seguidos dos oficiais ($M=2.318$) e, por fim, dos sargentos ($M=2.129$).

Tabela 20 - *One-way ANOVA* para as diferenças (na percepção) de Liderança *Laissez-faire* em função da categoria profissional do subordinado

Categoria Profissional	Liderança <i>Laissez-faire</i>			
	Média (M)	Desvio Padrão (DP)	F	Sig.
Praças	2,692	0,543	11,066	,000
Sargentos	2,129	0,396		
Oficiais	2,318	0,62		
Total	2,397	0,578		

A análise do teste de comparação múltipla *a posteriori* de Tukey (tabela 21) indica-nos que as diferenças significativas, em termos de percepção de liderança *laissez-faire*, se situam: entre os praças e os sargentos ($p=0.000$ para $\alpha=0.05$), sendo que os praças tendem a perceber os chefes directos como mais *laissez-faire* que os sargentos (2.69 vs 2.13); e entre os praças e os oficiais ($p=0.007$ para $\alpha=0.05$), sendo que os praças tendem a perceber os chefes directos como mais *laissez-faire* que os oficiais (2.69 vs. 2.32), embora essa diferença não seja tão acentuada como entre praças e sargentos. Não se encontraram diferenças estatisticamente significativas, em termos de percepção de liderança *laissez-faire*, entre sargentos e oficiais ($p=0.297$ para $\alpha=0.05$).

Tabela 21 - Comparações Múltiplas das médias (de percepção) de Liderança *Laissez-faire* entre as várias categorias profissionais de subordinados

Categoria Profissional (1)	Categoria Profissional (2)	Liderança <i>Laissez-faire</i>	
		Diferença de Médias	Sig.
Praças	Sargentos	,56340*	,000
	Oficiais	,37451*	,007
Sargentos	Praças	-,56340*	,000
	Oficiais	-,18889	,297
Oficiais	Praças	-,37451*	,007
	Sargentos	,18889	,297

* $p < 0,05$

Desta forma, e de acordo com as *one-way ANOVA's* levadas a cabo, a hipótese 4 não se confirma (na sua totalidade), já que apenas em dois dos três estilos de liderança encontramos diferenças estatisticamente significativas como evidência da relação entre a categoria profissional e o estilo de liderança percebido pelos subordinados.

H5: O nº de colaboradores por quem a chefia directa (supervisor) é responsável tem um efeito directo sobre os estilos de liderança preferencialmente utilizados por essa mesma chefia, segundo a percepção dos subordinados;

Através da observação da tabela 22, da *MANOVA one-way*, podemos constatar que qualquer estatística de teste pode ser utilizada para decidir se o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável tem um efeito directo sobre a percepção de pelo menos um dos estilos de liderança preferencialmente utilizados pelas próprias chefias directas, uma vez que em qualquer uma delas o *p-value* é inferior ao nível de significância definido (0.05), não havendo potências de testes inferiores a 0.8, valor a partir do qual a potência do teste é considerada aceitável.

Os resultados das estatísticas de teste da *MANOVA one-way* mostram-nos então que existem diferenças estatisticamente significativas na percepção de liderança transformacional entre pelo menos dois grupos de subordinados, isto para $\alpha=0.05$ ($F=2.720$ e $p=0.048$).

O efeito do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável parece ser extensível à percepção de liderança transaccional, o que nos é indicado por $F=3.604$ e $p=0.016$, isto para $\alpha=0.05$.

Tendo em consideração a mesma tabela, podemos verificar ainda que a liderança *laissez-faire* é o único dos três estilos de liderança em que não existem diferenças estatisticamente significativas em função do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável, o que nos é indicado por $F=0.927$ e $p=0.431 > \alpha=0,05$.

Sendo assim, a hipótese 5 não se confirma (na sua totalidade), já que apenas em dois dos três estilos de liderança foram encontradas diferenças estatisticamente significativas como evidência do efeito directo do nº de colaboradores pelos quais a chefia directa é responsável no estilo de liderança preferencialmente utilizado por essa mesma chefia, segundo a percepção dos subordinados.

Tabela 22 - *MANOVA one-way* para as diferenças (na percepção) dos Estilos de Liderança em função do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável

Efeito		F	Sig.	Observed Power*
Nº Colaboradores	Pillai,s Trace	2,179	,023	,886
	Wilks's Lambda	2,230	,021	,800
	Hotelling's Trace	2,260	,018	,899
	Roy's Largest Root	5,748	,001	,943
Factores	Variáveis dependentes	F	Sig.	Observed Power*
Nº Colaboradores	Lid. Transformacional	2,720	,048	,646
	Lid. Transaccional	3,604	,016	,780
	Lid. <i>Laissez-faire</i>	,927	,431	,248

* $\alpha=0,05$

Pese embora a hipótese 5 não se tenha confirmado (na sua totalidade), será pertinente verificarmos entre que grupos de subordinados, definidos mediante o nº de

colaboradores por quem a chefia directa é responsável, encontramos diferenças estatisticamente significativas, em termos de percepção de liderança transformacional e transaccional. Antes de mais, é possível constatar, através da tabela 23, que, se descontarmos o grupo de subordinados cuja chefia-directa é responsável por apenas um subordinado, os índices (percebidos) de liderança transformacional tendem a aumentar à medida que o nº de colaboradores aumenta, atingindo o seu máximo no grupo de subordinados cuja chefia directa é responsável por mais de 10 colaboradores.

Tabela 23 – Índices (percebidos) de Liderança Transformacional em função do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável

	Nº Colaboradores	Média (M)	Desvio Padrão (DP)
Liderança Transformacional	1	3,596	,556
	Entre 2 e 5	3,376	,716
	Entre 5 e 10	3,471	,535
	Mais de 10	3,798	,513
	Total	3,529	,621

A análise do teste de comparação múltipla *a posteriori* de Tukey (tabela 24) indica-nos que as diferenças significativas se restringem a dois grupos de subordinados: os subordinados cuja chefia directa tem entre 2 e 5 colaboradores e os subordinados cuja chefia directa é responsável por mais de 10 colaboradores ($p=0.033$ para $\alpha=0.05$), sendo que o grupo de subordinados cuja chefia directa tem mais de 10 colaboradores tende a perceber essa mesma chefia como mais transformacional que o grupo de subordinados cuja chefia directa é responsável por 2 a 5 colaboradores (3.798 vs. 3.376).

Tabela 24 - Comparações Múltiplas das médias (percebidas) de Liderança Transformacional entre os vários grupos de subordinados, definidos mediante o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável

Nº Colaboradores(1)	Nº Colaboradores (2)	Liderança Transformacional	
		Diferença de Médias	Sig.
1	Entre 2 e 5	,2208	,644
	Entre 5 e 10	,1257	,920
	Mais de 10	-,2016	,749
Entre 2 e 5	1	-,2208	,644
	Entre 5 e 10	-,0951	,917
	Mais de 10	-,4225*	,033
Entre 5 e 10	1	-,1257	,920
	Entre 2 e 5	,0951	,917
	Mais de 10	-,3274	,196
Mais de 10	1	,2016	,749
	Entre 2 e 5	,4225*	,033
	Entre 5 e 10	,3274	,196

* $p < 0,05$

Tal como sucedeu com a percepção de liderança transformacional, se descontarmos o grupo de subordinados cuja chefia-directa é responsável por apenas um subordinado, também os índices (percebidos) de liderança transaccional tendem a aumentar à medida que o nº de colaboradores aumenta, atingindo o seu máximo nos subordinados cuja chefia directa é responsável por mais de 10 colaboradores (tabela 25).

Tabela 25 – Índices (percebidos) de Liderança Transaccional em função do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável

	Nº Colaboradores	Média (M)	Desvio Padrão (DP)
	1	3,384	,426
Liderança Transaccional	Entre 2 e 5	3,119	,584
	Entre 5 e 10	3,241	,463
	Mais de 10	3,543	,566
	Total	3,285	,551

A análise do teste de comparação múltipla *a posteriori* de Tukey (tabela 26) indica-nos que as diferenças significativas também se restringem a dois grupos de subordinados: os subordinados cuja chefia directa tem entre 2 e 5 colaboradores e os subordinados cuja chefia directa é responsável por mais de 10 colaboradores ($p=0.01$ para $\alpha=0.05$), sendo que o grupo de subordinados cuja chefia directa tem mais de 10 colaboradores tende a perceber essa mesma chefia como mais transaccional que o grupo de subordinados cuja chefia directa é responsável por 2 a 5 colaboradores (3.54 vs. 3.12).

Tabela 26 - Comparações Múltiplas das médias (percebidas) de Liderança Transaccional entre os vários grupos de subordinados, definidos mediante o número de colaboradores por quem a chefia directa é responsável

Nº Colaboradores(1)	Nº Colaboradores (2)	Liderança Transaccional	
		Diferença de Médias	Sig.
1	Entre 2 e 5	,2650	,377
	Entre 5 e 10	,1425	,843
	Mais de 10	-,1593	,803
Entre 2 e 5	1	-,2650	,377
	Entre 5 e 10	-,1225	,778
	Mais de 10	-,4244*	,010
Entre 5 e 10	1	-,1425	,843
	Entre 2 e 5	,1225	,778
	Mais de 10	-,3019	,159
Mais de 10	1	,1593	,803
	Entre 2 e 5	,4244*	,010
	Entre 5 e 10	,3019	,159

* $p < 0,05$

H6: O nº de colaboradores por quem a chefia directa (supervisor) é responsável tem um efeito directo sobre as estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas por essa mesma chefia, segundo a percepção dos subordinados.

Como podemos constatar através da observação da tabela 27, da MANOVA one-way, existe uma estatística de teste, o *Roy's Largest Root*, que nos indica que nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável tem um efeito significativo sobre a percepção de pelo menos uma das estratégias de gestão de conflitos, uma vez que apresenta um $p=0.024$, inferior ao nível de significância definido (0.05), sendo

que a potência deste teste é a única que supera o valor de 0.8, valor a partir do qual a potência do teste é considerada aceitável.

Os resultados das estatísticas de teste da *MANOVA one-way* mostram-nos, no entanto, que o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável não tem um efeito significativo claro sobre a percepção de qualquer uma das cinco estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas por essa mesma chefia. Justificamos esta afirmação no facto de os *p-value's* serem superiores ao nível de significância definido, sendo $\alpha=0.05$. Isto é evidente ao nível da acomodação ($F=1.061$ e $p=0.369$), do evitamento ($F=0.581$ e $p=0.629$) e ao nível do compromisso ($F=1.565$ e $p=0.202$).

No limite, poderemos pensar que o nº de colaboradores por quem a chefia directa (supervisor) é responsável pode ter um efeito directo, embora marginal, na percepção de competição ($F=2,444$ e $p=0.068$), e, especialmente, na percepção de colaboração ($F=2,654$ e $p=0.052$), que estão no limiar da significância ($\alpha=0.05$).

Ainda assim, estamos já em condições de afirmar que a hipótese 6 não se confirma, já que em nenhuma das estratégias de gestão de conflitos foram encontradas diferenças significativas como evidência do efeito directo do nº de colaboradores pelos quais a chefia directa é responsável na estratégia de gestão de conflitos preferencialmente utilizada por essa mesma chefia, segunda a percepção dos subordinados.

Tabela 27 - MANOVA *one-way* para as diferenças (na percepção) das Estratégias de Gestão de conflitos em função do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável

Efeito		F	Sig.	Observed Power*
Nº Colaboradores	Pillai,s Trace	1,246	,236	,777
	Wilks's Lambda	1,249	,234	,729
	Hotelling's Trace	1,250	,233	,778
	Roy's Largest Root	2,715	,024	,802

Factores	Variáveis dependentes	F	Sig.	Observed Power*
Nº Colaboradores	Colaboração	2,654	,052	,634
	Acomodação	1,061	,369	,281
	Competição	2,444	,068	,594
	Evitamento	,581	,629	,167
	Compromisso	1,565	,202	,402

* $\alpha=0,05$

Posto isto, não parece existir justificação para avançar com um teste de comparações múltiplas das médias (percebidas) das várias estratégias de gestão de conflitos, entre os vários grupos de subordinados, definidos mediante o número de colaboradores por quem a chefia directa é responsável. Ainda assim, e já que existe suspeita de um eventual efeito (marginal) do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável na percepção de colaboração e de competição, importa verificar os índices (percebidos) de colaboração e de competição em função do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável. Tendo em consideração a tabela 28, é possível verificar que a (percepção de) colaboração é máxima em subordinados cuja chefia directa é responsável por apenas 1 subordinado, ou seja, ele próprio. Se descontarmos este grupo de subordinados, veremos que os índices de colaboração (percebida) tendem a aumentar à medida que o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável aumenta, embora nunca chegando a atingir o nível de colaboração (percebida) dos subordinados cuja chefia directa é responsável por apenas 1 colaborador. Em relação à competição (percebida), esta apresenta uma $M=3.357$ no grupo de subordinados cuja chefia directa é responsável por 1 colaborador. A média de competição (percebida) tende a aumentar desde o grupo de subordinados cuja chefia directa tem entre 2 e 5 subordinados até ao grupo de

subordinados cuja chefia directa é responsável por mais de 10 colaboradores, onde atinge o seu máximo (M=3.528).

Tabela 28 - Índices (percebidos) de Colaboração e de Competição em função do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável

	Nº Colaboradores	Média (M)	Desvio Padrão (DP)
Colaboração	1	3,893	,732
	Entre 2 e 5	3,421	,767
	Entre 5 e 10	3,638	,667
	Mais de 10	3,815	,503
	Total	3,633	,696
	Nº Colaboradores	Média (M)	Desvio Padrão (DP)
Competição	1	3,357	,535
	Entre 2 e 5	3,183	,542
	Entre 5 e 10	3,147	,721
	Mais de 10	3,528	,573
	Total	3,279	,612

7. Discussão e Conclusões

7.1 Discussão dos Resultados

Com este estudo procurámos, de certo modo, preencher a lacuna existente na literatura, no que diz respeito à relação entre estilos de liderança e estratégias de gestão de conflitos. De igual modo, procurámos determinar em que medida determinadas variáveis contextuais, como a categoria profissional dos subordinados ou o número de colaboradores por quem a chefia directa é responsável, influenciam a os estilos de liderança e as estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizados pelos supervisores, segundo a percepção dos subordinados. Contudo, e antes de prosseguirmos com a discussão dos resultados relativos às hipóteses em estudo, dedicaremos algum tempo à argumentação dos estilos de liderança e das estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas pelos supervisores em função da percepção dos subordinados, até para contextualizarmos um pouco a discussão subsequente, que é indissociável do contexto em causa, neste caso, o contexto militar.

No caso da instituição militar, onde as finalidades, metas e objectivos a cumprir envolvem o eventual sacrifício da vida e a destruição de bens e de património, a responsabilidade atribuída ao líder, independentemente do nível em que ele se situe, não pode reduzir-se à simples transmissão das finalidades, metas e objectivos a cumprir (Vieira, 2002). Tendo em conta os riscos, as exigências e as sujeições próprias da condição militar, podemos dizer, com algum grau de segurança, que a liderança transaccional peca por escassa. Justificamos esta afirmação pela ligação que se estabelece entre líder e liderados, que no caso da liderança transaccional está mais sujeita às flutuações dos interesses individuais dos membros do grupo, o que se traduz em níveis mais baixos ou mais elevados de esforço em função da antecipação das regalias ou castigos (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006). No caso da liderança transformacional, já é possível observar sentimentos de comprometimento e ajuda mútua que são mais “resistentes” às pressões e problemas existentes na organização (Kane & Tremble, 2000; Smith, Montagno & Kuzmenko, 2004). Estendendo estas preposições para o contexto militar, mesmo clarificando as expectativas e/ou reconhecendo as tarefas que contribuem para elevados níveis de esforço e performance, será difícil para um líder meramente transaccional garantir a moral, a

coesão e o total comprometimento dos seus subordinados (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). O que os resultados nos dizem vai de encontro a esta perspectiva, uma vez que a liderança transformacional surge como o estilo de liderança preferencialmente utilizado pelos supervisores, seguido da liderança transaccional e, por fim, da liderança *laissez-faire*, já com um *score* um tanto ou quanto mais baixo em relação aos dois primeiros. Esta aproximação entre os dois estilos de liderança não é alheia à preposição de Tosi (1982), que defende, inclusivamente, que a suportar a liderança transformacional está a capacidade de gerir tarefas mundanas, simplistas, do dia-a-dia, o que é uma característica da liderança transaccional. Este efeito é denominado por Bass (1985; 1997), como “o efeito de aumento”, que se traduz no grau segundo o qual a liderança transformacional é solidificada por uma base transaccional, que contribui para aumentar os esforços-extra e a performance dos trabalhadores. Nesta linha, Judge e Piccolo (2004) constataram que a liderança transaccional medeia o efeito predictivo da liderança transformacional sobre a performance no trabalho, pois existe um decréscimo de 45% na variância explicada pela liderança transformacional sobre a performance no trabalho quando esta passa a ser analisada juntamente com a liderança transaccional. Este controlo da influência da liderança transformacional, por parte da liderança transaccional, corrobora a perspectiva de Tosi (1982) e de Bass (1985; 1997), sendo indicativo de uma certa colinearidade entre os constructos, que pode ser confirmada pelo elevado índice da correlação de *pearson* ($r=0.708$).

A maior ou menor propensão para atender aos nossos interesses ou aos interesses dos outros espelha o binómio individualismo-colectivismo, que é uma das componentes-chave utilizadas para descrever as diferenças culturais, até ao nível das empresas e organizações (Triandis, Bontempo, Villareal, Asai & Lucca, 1988). Ora a literatura tem sugerido que as pessoas inseridas em culturas mais “colectivistas” tendem a preferir estratégias de gestão de conflitos que privilegiam a harmonia e o acordo, enquanto que pessoas inseridas em culturas mais individualistas tendem a privilegiar estratégias mais competitivas (Gabrielidis, Stephan, Ybarra, Pearson & Villarreal, 1997). Sabendo que o exército se pauta por uma cultura essencialmente colectivista, esta tendência parece estar expressa nos resultados, uma vez que o compromisso e a colaboração surgem como as estratégias de gestão de conflitos com *scores* mais elevados. De facto, num ambiente fortemente colectivista, o compromisso é altamente valorizado, assim como a aceitação das normas e dos papéis grupais, o que conduz a soluções mutuamente satisfatórias, ao invés de inovações mais controversas (Early & Gibson, 1998). A juntar a isto, há que dizer que a cultura militar

assenta na inflexibilidade em termos da obediência exigida e no cumprimento fiel do dever, mas também em valores como a justiça e a equidade, onde o bem-estar e o interesse do grupo estão acima de tudo (Rolim, 2008; Ulmer, 2009). Nesta lógica, talvez seja mais fácil compreender porque é que colaboração, enquanto estratégia de gestão de conflitos que salvaguarda o interesse de todas as partes envolvidas, surge como a segunda estratégia de gestão de conflitos preferencialmente utilizada pelos supervisores. Esta evidência não é alheia ao facto de, no meio militar, um líder dever ser como um juiz, alguém que vê sempre os dois lados da questão e que deve conseguir transmitir o espírito de grupo e o orgulho que é fazer parte desse mesmo grupo (Yeakey, 2002). Da mesma forma, é possível verificar que o evitamento surge como a estratégia de gestão de conflitos menos utilizada por supervisores, segundo a percepção dos subordinados. Se tivermos em consideração a perspectiva de Huntington (1985), de que a carreira militar é uma profissão que se pauta pela destreza (para o manejo dos meios de coacção do Estado), pelo espírito corporativo (uma consciência esclarecida da identidade que liga todos os militares) e pela responsabilidade (na designação dos militares mais capazes para ocupar os cargos de direcção), torna-se mais fácil compreender a razão pela qual a profissão militar não se coaduna com uma postura evitante de lidar com os conflitos, completamente oposta aos princípios enunciados, e que chocaria contra a instantaneidade de resposta que é exigida aos chefes militares.

A determinação/caracterização dos estilos de liderança e das estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas por chefes directos (supervisores), segundo a percepção dos subordinados, serviu então de ponto de partida para aquele que é o objectivo principal deste estudo, que é atingir uma visão integradora do “eventual” efeito predictivo da percepção de estilos de liderança nas estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas por supervisores, segundo a percepção dos subordinados. Os resultados confirmam as nossas suspeitas, levantadas aquando da fundamentação teórica, pois confirmam o efeito predictivo dos padrões comportamentais (percebidos) dos líderes sobre a maior parte das estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas por chefes directas, segundo a percepção dos subordinados. As primeiras 3 hipóteses, que testam a influência (da percepção) de cada um dos estilos de liderança na percepção das estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas pelas chefias directas, permitem-nos vislumbrar a teia de (cor)relações entre os dois principais constructos deste nosso trabalho, indo ao encontro daquele que é o objectivo central desta investigação. Dissecaremos de seguida, mais em pormenor, cada uma das primeiras 3 hipóteses.

Desde logo pudemos confirmar a 1ª hipótese de investigação, que afirma que a liderança transformacional é, segundo a percepção dos subordinados, o principal predictor da (percepção de) colaboração nos supervisores. De facto, por meio de uma regressão linear múltipla, foi possível verificar que a liderança transformacional é, em termos relativos, o estilo de liderança que explica maior percentagem de variância da colaboração. Para explicar este efeito predictivo, não podemos deixar de referir que a forma mais provável do líder transformacional influenciar os seus subordinados é envolvendo-os e comprometendo-os com um projecto através de táticas consultivas, o que inclui a estimulação da participação dos seus colaboradores nos processos decisórios, incentivando-os a contribuir e a sugerir formas de melhorar uma proposta ou ajudar no planeamento de uma actividade (Yukl & Tracey, 1992). Estas características perfilam um estilo colaborativo de lidar com conflitos, em que são tidas em consideração as opiniões de todas as partes envolvidas, e utilizadas as competências e a informação dos diferentes sujeitos envolvidos para gerar soluções que sirvam o interesse geral (Afzalur, Garrett & Buntzman, 1992). Pode residir aqui uma possível explicação para o facto da (percepção de) liderança transformacional surgir como o principal predictor da (percepção de) colaboração. O estudo de Rahim, Antonioni e Psenicka (2001) também concorre para esta perspectiva, uma vez que os autores, ao estudarem o papel mediador das estratégias de gestão de conflito utilizadas por subordinados na relação entre as fontes de poder dos supervisores e o seu próprio desempenho no trabalho, verificaram que o poder referencial está positiva e significativamente associado à colaboração. Ora esta fonte de poder quase que se confunde com a influência idealizada que é exercida por um líder transformacional, que é alguém que ostenta capacidades extraordinárias, de respeito, de elevação moral, de persistência, de determinação, que suscita a confiança e a identificação destes para com ele e que consegue influenciar até os ideais dos seus seguidores, levando-os a querer imitá-lo (Bass, 1999; Kane & Tremble, 2000; Moreira, 2005). A compreensão do efeito predictivo da (percepção de) liderança transformacional sobre a colaboração é reforçada pelos estudos que ligam os estilos de liderança aos comportamentos de cidadania organizacional (CCO's) e que, na sua generalidade, têm encontrado associações positivas entre a liderança transformacional e os CCO's e associações negativas entre a liderança transaccional e os CCO's (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Piccolo & Colquitt, 2006). Não é demais referir que os CCO's são comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, que se traduzem na persistência e no entusiasmo com que os sujeitos executam as próprias tarefas, na cooperação e na ajuda prestada aos

outros e no voluntariado para levar a cabo tarefas que não fazem, formalmente, parte do próprio cargo (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990). Portanto, os CCO's caracterizam-se por elevados índices de conscienciosidade, desportivismo, virtude cívica, altruísmo e cortesia, dimensões que, aparentemente, se enquadram num padrão colaborativo de conduta em contexto grupal (Lee & Salleh, 2008).

Contudo, uma dimensão tradicional dos CCO's refere-se à vontade de tolerar os inevitáveis inconvenientes e imposições do trabalho sem queixumes, não ficando ofendido quando os outros não seguem as nossas sugestões, e à disponibilidade para sacrificar interesses pessoais em prol do grupo, não entendendo a rejeição das nossas ideias como algo de natureza pessoal (Organ, 1997). Este cumprimento zeloso de regras e procedimentos organizacionais, mesmo quando isso é pessoalmente inconveniente, parece mais em conformidade com um estilo acomodativo, enquanto estratégia de gestão de conflitos que se pauta pela intenção de satisfazer os desejos da outra parte, negligenciando os nossos próprios interesses (Rahim, 2011). Nesta lógica, e tendo alguns autores encontrado correlações significativas entre a liderança transformacional e os CCO,s, talvez se explique o facto da (percepção de) liderança transformacional surgir como o principal predictor da acomodação, o que choca com aquilo que havia sido postulado na 2ª hipótese de investigação, que afirmava que a liderança transaccional é, segundo a percepção dos subordinados, o principal predictor da (percepção de) acomodação nos supervisores. A regressão linear múltipla aponta precisamente a liderança transformacional como a principal predictora da acomodação, e não a liderança transaccional, o que diverge dos estudos de Sayeed e Mathur (1980) e de Hendel, Fish e Galon (2004). Podemos tentar explicar esta divergência apoiando-nos no facto do líder transformacional não ter problemas em, pontualmente, abdicar dos seus próprios interesses para ganhar a confiança dos seus seguidores (Bass & Riggio, 2006; Podsakoff et al., 1990). Desta forma, constituindo-se como um modelo, será mais fácil ao líder transformacional persuadir os seus colaboradores a abdicar dos seus próprios interesses para o bem do colectivo e da visão apelativa que ele tanto apregoa.

Ainda na hipótese 2, é postulado que o efeito predictivo da liderança transaccional sobre a acomodação, que não se veio a confirmar, é extensível à competição. Para testar tal preposição recorreu-se, tal como anteriormente, à regressão linear múltipla. Segundo este teste estatístico, nenhum dos estilos de liderança apresentou uma associação linear estatisticamente significativa com a competição, o que quer dizer, na prática, que nenhum dos estilos de liderança tem um efeito predictivo sobre a competição. Este resultado singular, na perspectiva de não ter

sido possível, ao contrário do que sucedeu até aqui, encontrar o principal predictor da estratégia de gestão de conflitos em causa, pode dever-se ao facto da subescala competição se apresentar, de entre as cinco subescalas do questionário “Estratégias para a Resolução do Conflito”, como a menos fiável, apresentando inclusivamente um $\alpha=0.468$, que pode ser considerado muito baixo. Aconselha-se então uma certa prudência na interpretação de dados relativos a esta estratégia de gestão de conflitos, pelo que não desenvolverei tanto esta componente relativa à hipótese 2. Se, por um lado, o líder transaccional reconhece as necessidades e desejos dos seus colaboradores, por outro lado, e como forma de satisfazer esses mesmos interesses, sob a forma de recompensas, exige aos seus subordinados tempo, aptidões, conhecimentos, experiência, empenhamento e, claro, resultados (Bass, 2000; Bryman, 1996; Gomes et al., 2008). Contudo, a “preocupação” do líder transaccional pelos seus subordinados, expressa no fornecimento de recompensas, não passa, na nossa perspectiva, de um meio para atingir um fim, que é o cumprimento das metas e dos objectivos que ele próprio definiu e priorizou, o que aproxima o líder transaccional de um estilo mais competitivo, em termos de estratégias de gestão de conflitos, segundo os modelos bidimensionais de Blake e Mouton (1964), de Rahim e Bonoma (1979) e de Thomas (1992). Não obstante estas considerações, o líder transformacional, numa perspectiva “colectivista”, inerente à cultura militar, também pode ser competitivo para com as entidades individuais, grupais ou organizacionais que ponham em causa o sentido activo de missão que ele quer implementar e o espírito de equipa que ele quer promover. Ao adoptar uma postura competitiva, e ao defender acerrimamente os interesses do seu grupo, em oposição a algo exterior, o líder transformacional demarca e distingue claramente o seu grupo do exterior, o que pode aumentar a identidade e a coesão desse mesmo grupo, indo ao encontro dos seus intentos (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). A juntar a isto, será importante referir que organizações com sistemas (re)compensatórios muito vinculados, onde predominam líderes transaccionais, cimentam uma cultura competitiva, transversal a todos os níveis hierárquicos, que induz os trabalhadores a lutarem pelos objectivos necessariamente percebidos como limitados (Coleman & Fisher-Yoshida, 2004). Ora esse não é manifestamente o nosso caso, pois, como tivemos oportunidade de demonstrar, até predominam, entre os supervisores, os comportamentos transformacionais. Com esta contraposição de argumentos talvez se torne mais acessível a compreensão do motivo pelo qual nenhum estilo de liderança se destaca como variável predictor da competição.

Em relação à hipótese 3, esta afirma que a liderança *laissez-faire* é, segundo a percepção dos subordinados, o principal predictor da (percepção de) evitamento nos supervisores, o que se veio a confirmar. Assumindo papel de antecedente, será importante situarmos a liderança *laissez-faire*, à luz das definições de liderança. A definição tradicional da liderança, enquanto processo de influência social no qual um indivíduo é capaz de recrutar ajuda e suporte de outros para a realização de uma tarefa em comum, parece não encaixar no líder *laissez-faire*, que é altamente flexível, deixando a tomada de decisões para os seus colaboradores (Judge & Piccolo, 2004). Este “líder”, ao passar conscientemente o poder para as mãos dos membros do grupo, que devem fazer o que acharem melhor, não se envolve e procura até afastar-se de dificuldades e problemas (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003). É isso mesmo que nos dizem os resultados, uma vez que a percepção de liderança *laissez-faire* aparece, de facto, como o principal predictor da percepção de evitamento. O líder *laissez-faire* simplesmente abstém-se, não toma partido de qualquer posição (Friedman et al., 2000). Na ausência de um padrão claro de liderança, não poderemos dizer que este líder, aquando de uma situação conflitual, privilegie a satisfação dos seus próprios interesses, em detrimento dos interesses dos outros, ou vice-versa. O líder *laissez-faire*, se é que lhe podemos chamar “líder”, é um líder ausente, desinteressado e, por isso mesmo, tendencialmente evitante.

Relativamente à hipótese 4, que levanta a possibilidade do nível hierárquico dos subordinados determinar os estilos de liderança preferencialmente utilizados pelos supervisores, segundo a percepção dos subordinados, os resultados evidenciam diferenças em dois dos três estilos de liderança considerados, a liderança transformacional e a liderança *laissez-faire*, pelo que a hipótese é, apenas, parcialmente confirmada. Ao nível da liderança transformacional, é possível constatar que os sargentos são aqueles que mais percebem liderança transformacional entre os seus supervisores, seguidos dos oficiais e, finalmente, dos praças. Pudemos encontrar diferenças significativas, mais especificamente, entre: os praças e os sargentos, sendo que os últimos tendem a perceber os chefes directos como mais transformacionais que os primeiros; e os praças e os oficiais, sendo que os oficiais tendem a perceber os chefes-directos como mais transformacionais que os praças, embora essa diferença não seja tão acentuada como entre praças e sargentos. Antes de entrarmos em pormenores no que à diferenciação entre categorias diz respeito, não devemos negar que os padrões comportamentais dos líderes no topo, a um nível intermédio e na base de uma organização, se distinguem de alguma forma devido à necessária diferenciação de papéis, de autoridades e de

características exigidas em cada um dos níveis hierárquicos (Kane & Tremble, 2000). Assim, num nível hierárquico mais baixo, são exigidas ao líder mais competências técnicas que humanas e conceptuais para fazer face às tarefas (simples) do dia-a-dia. O papel destes líderes está confinado à implementação das decisões que são tomadas nos níveis hierárquicos superiores (Avolio et al., 2004). O poder e a influência de sujeitos em níveis hierárquicos mais baixos são bastante limitados para que estes sujeitos possam introduzir mudanças nas atitudes dos colegas em níveis hierárquicos superiores, de forma a inspirá-los para a realização de objectivos suportados por valores e ideais que eventualmente apregoem (Su, 2003). Já aos líderes de topo compete a planificação dos cursos de acção e a coordenação dos recursos, o que requiere um elevado índice de competências conceptuais, como a justiça, a prudência, a temperança, a proactividade e a lealdade, características da liderança transformacional (Suar, Tewari & Chaturbedi, 2006). Estas assunções teóricas talvez nos ajudem a compreender porque é que os sargentos, como parte integrante da categoria profissional imediatamente anterior aos oficiais, que estão situados no topo da hierarquia, sendo preferencialmente os supervisores dos sargentos, tendem a perceber mais liderança transformacional entre os seus chefes directos, em comparação com os praças e com os oficiais. Portanto, os resultados convergem para os achados dos estudos de Shamir e Howell (1999), Kane e Tremble (2000) e Bruch e Walter (2007), que demonstram que os comportamentos transformacionais são predominantes nos níveis hierárquicos superiores das organizações. Desta forma, não é de estranhar que os indivíduos que se situam no topo da pirâmide hierárquica, os oficiais, a quem são exigidas *skills* que jogam com os valores e com as atitudes daqueles que os rodeiam, e que têm que fazer face a tarefas mais complexas e ambíguas, com maiores constrangimentos temporais, sejam percebidos como mais transformacionais (Sashkin, 1988). Já a particularidade da diferença de percepção de liderança transformacional ser maior entre praças e sargentos do que entre praças e oficiais pode ser explicada pelo facto dos sargentos, aquando do preenchimento do Questionário Multifactorial de Liderança, se reportarem, muito provavelmente, a supervisores de um nível hierárquico superior, o que já não acontece em relação aos oficiais. De facto, os padrões comportamentais dos oficiais tendem a aproximar-se mais dos padrões comportamentais dos seus supervisores, também eles oficiais, o que pode atenuar os eventuais efeitos da liderança transformacional. A receptividade da liderança transformacional entre as categorias hierarquicamente mais elevadas é bastante limitada porque os indivíduos nesta posição não requerem tanto suporte e orientação como os indivíduos de posições hierarquicamente mais baixas,

até porque uma das suas tarefas é fazer chegar à base da pirâmide hierárquica os objetivos e visão da organização, não o contrário (Boal & Bryson, 1988). Ao nível da liderança *laissez-faire*, é possível constatar que os praças são aqueles que mais percebem liderança *laissez-faire* entre os seus supervisores, seguidos dos oficiais e, finalmente, dos sargentos. Portanto, os resultados parecem exibir uma tendência dos sargentos para serem percebidos como *laissez-faire*, pois é a eles que os praças principalmente se reportam, como chefes directos, no preenchimento do Questionário Multifactorial de Liderança. Em boa verdade, sabe-se que os indivíduos numa posição hierárquica intermédia, como os sargentos, são, não raras vezes, e em comparação com indivíduos numa posição hierárquica superior, submetidos a regras e constrangimentos devido à falta de autoridade para promoverem processos inovadores e/ou assumirem projectos a longo prazo (Bruch & Walter, 2007; Spreitzer, Janasz & Quinn, 1999). Neste sentido, é expectável que os sargentos adotem uma perspectiva mais de conformidade, do que de criatividade, face aos desafios e às metas impostas pela realidade organizacional, o que perfila um estilo de liderança claramente *laissez-faire*, tendo em consideração que o líder *laissez-faire* é concebido como um líder que, curiosamente, não exibe comportamentos típicos de liderança, evitando tomar decisões e abdicando da sua responsabilidade e autoridade (Turner & Muller, 2005). Esta suposição é reforçada pelo facto da profissão militar estar sujeita a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia que, sob determinadas condições (e.g., posição hierárquica baixa/intermédia), tornam pouco provável o incremento de autonomia e a subsequente efectividade da liderança (Pires & Macêdo, 2006).

No que diz respeito à hipótese 5, esta prevê uma possível influência do nº de colaboradores pelos quais a chefia directa é responsável nos estilos de liderança preferencialmente utilizados por essa mesma chefia, segundo a percepção dos subordinados. Foram então encontradas diferenças estatisticamente significativas em dois dos três estilos de liderança como evidência da relação entre o nº de colaboradores pelos quais a chefia directa é responsável e o estilo de liderança preferencialmente utilizado pelos supervisores, segundo a percepção dos subordinados, pelo que a hipótese é, apenas, parcialmente confirmada. Essas diferenças significativas são relativas à percepção de liderança transformacional e de liderança transaccional, restringindo-se a dois grupos de subordinados: os subordinados cuja chefia directa tem entre 2 e 5 colaboradores e os subordinados cuja chefia directa é responsável por mais de 10 colaboradores, sempre com o grupo de subordinados cuja chefia directa tem mais de 10 colaboradores a perceber essa mesma chefia como mais transformacional e transaccional. Embora as diferenças só

sejam significativas entre os grupos supracitados, se descontarmos o grupo de subordinados cuja chefia-directa é responsável por apenas um subordinado, é possível verificar que os índices (percepcionados) de liderança transformacional e transaccional tendem a aumentar à medida que o nº de colaboradores aumenta, o que diverge, em parte, dos achados de Rubin, Munz e Bommer (2005), que revelam a tendência contrária, ou seja, a diminuição dos índices de liderança transformacional à medida que aumenta o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável. Tendo em consideração que a proximidade física entre líderes e seguidores tenderá a ser maior quando o líder tem uma rede de subordinados menor, o que facilita a qualidade da comunicação entre o líder e os seus seguidores, podendo a distância física fazer decrescer a influência directa e a possível eficácia do trabalho dos líderes junto dos seus subordinados (Chen & Bliese, 2002), estes resultados não deixam de ser um tanto ou quanto surpreendentes. Era de esperar que o nº de colaboradores influenciasse a percepção das estratégias de gestão de conflitos, como se veio aliás a verificar, mas não neste sentido. De facto, era de prever que quanto menor o leque de subordinados por quem os supervisores são responsáveis, mais oportunidades estes teriam de interagir directamente, de estabelecerem contacto pessoal e de construírem relações, o que se traduzira numa maior percepção de comportamentos transformacionais e transaccionais (Howell & Hall-Merenda, 1999). Esta perspectiva encontra paralelo nas considerações de: Shamir (1995), que defende que líderes com menos subordinados conseguem deixar mais claro o que cada um pode receber aquando do cumprimento das metas de desempenho (reforço contingente) e estão mais focados nos erros, reclamações ou falhas que eventualmente possam surgir (gestão por excepção-activa); e de Green, Anderson e Shivers (1996), autores que sugerem que quanto menor o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável maior a sua predisposição a considerarem individualmente os seus seguidores, a atenderem às suas necessidades e a suportarem o seu desenvolvimento, componentes características do líder transformacional. Por aqui é possível explicar porque líderes responsáveis por apenas um subordinado são considerados mais transformacionais e transaccionais que líderes responsáveis por 2 a 5 subordinados ou líderes responsáveis por 5 a 10 subordinados. Reflectindo um pouco acerca desta questão, podemos dizer que um líder que seja responsável por apenas um subordinado terá, quase obrigatoriamente, uma maior proximidade com esse seu subordinado, passará praticamente todo o expediente de trabalho com ele, as suas performances tenderão a aproximar-se, os objectivos estarão melhor clarificados e o louvor pelo desempenho alcançado recairá sobre um único indivíduo

(Gittel, 2001; Rocha, Cavalcante & Souza, 2010). Neste sentido, o sistema de recompensas daquele micro-sistema organizacional está concebido apenas para um único indivíduo, o que se reflecte na percepção mais elevada de liderança transaccional, não sendo de estranhar que se desenvolva também uma relação estreita, de suporte e de confiança, que tem reflexos também na percepção mais elevada de liderança transformacional. À luz do que já foi dito, é mais difícil compreender porque é que o grupo de subordinados cuja chefia directa tem mais de 10 colaboradores tende a perceber a chefia directa como mais transformacional/transaccional que os outros grupos de subordinados, principalmente em relação ao grupo de subordinados cuja chefia directa é responsável por 2 a 5 colaboradores. Esta singularidade pode ser explicada pela teoria da “amplitude do controlo”, que propõe que existe uma certo nº de colaboradores para o qual a efectividade da liderança tende a ser máxima, sendo que ao aumentarmos ou diminuirmos o nº de colaboradores corremos o risco de não acrescentar valor, e até de prejudicar, a dinâmica grupal, com claros prejuízos para a satisfação dos subordinados (Meier & Bohte, 2000). Neste caso, tendo os sujeitos inquiridos relatado índices mais elevados de liderança transformacional e transaccional quando as suas chefias directas são responsáveis por mais de 10 indivíduos, e tendo várias investigações encontrado relações positivas entre o uso do carisma, da estimulação intelectual, da consideração individualizada e do reforço contingente, e níveis mais elevados de satisfação e rendimento (Podsakoff et al., 1990; Yukl, 1998), podemos dizer que a satisfação dos subordinados tende a ser máxima quando a “amplitude de controlo” supera os 10 indivíduos.

No que concerne à 6ª e última hipótese, esta prevê uma possível influência do nº de colaboradores pelos quais a chefia-directa é responsável nas estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizados por essa mesma chefia, segundo a percepção dos subordinados. Em qualquer uma das cinco estratégias de gestão de conflitos não foram encontradas diferenças significativas como evidência da relação entre o nº de colaboradores pelos quais a chefia directa é responsável e a estratégia de gestão de conflitos preferencialmente utilizada por essa mesma chefia, segundo a percepção dos subordinados, pelo que a hipótese 6 foi rejeitada. Ainda assim, os resultados levam-nos a suspeitar de um eventual efeito (marginal) do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável na percepção de colaboração e de competição, pelo que fomos dissecar os índices (percebidos) de colaboração e de competição em função do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável. Em relação à percepção de colaboração, esta atinge o seu máximo no

grupo de subordinados cuja chefia directa é responsável por apenas um subordinado, ou seja, ele próprio. A este resultado não é alheia a elevada probabilidade das tarefas deste subordinado, por trabalhar isoladamente com a sua chefia directa, estarem completamente definidas e mais adaptadas às exigências, o que se pode reflectir numa maior concordância interpessoal acerca da importância e da natureza de cada função (Aritzeta, Ayestaran & Swailes, 2005). A juntar a isto, e porque a dinâmica grupal está reduzida a uma díade, a elaboração estrutural é reduzida, assim como a probabilidade de mal-entendidos e de divergências, tornando mais fácil uma compreensão partilhada dos acontecimentos, homogeneizando os processos e os ciclos temporais de trabalho e facilitando o estabelecimento de normas de comportamento comuns (Hinds & Bailey, 2003; Wiersma & Bantel, 1992). Estas considerações sobre a percepção de colaboração também permitirão explicar, de certa forma, os índices (percebidos) de competição, uma vez que são estratégias de gestão de conflitos diametralmente opostas (Rahim, 2011; Thomas, 1992). Se descontarmos o grupo de subordinados cuja chefia-directa é responsável por apenas um subordinado, é possível verificar que os índices (percepcionados) de competição tendem a aumentar à medida que o número de colaboradores aumenta, atingindo um valor máximo no grupo de subordinados cuja chefia-directa é responsável por mais de 10 subordinados. Existem algumas evidências a suportar esta tendência. Por exemplo, Kipnis e Cosentino (1969) defendem que líderes/supervisores responsáveis por um largo número de indivíduos tendem a influenciar os colaboradores de uma maneira mais formalizada e impessoal, por meio de advertências e de castigos, adoptando uma postura mais autocrática, que pode extremar posições e fazer da satisfação dos próprios interesses uma questão de orgulho. De facto, os constrangimentos temporais e as exigências são provavelmente maiores em líderes de grupos grandes, o que limita as oportunidades de interacção com os seus subordinados, tornando a relação entre líder e subordinados mais distante (Howell & Hall-Merenda, 1999). Não será também demais referir que o nº de pessoas de um grupo é um pressuposto importante dos modelos de comunicação utilizados: é de admitir que seja mais fácil aos grupos mais pequenos desenvolver formas estandardizadas de comunicação e homogeneizar a sua perspectiva, o que faz com que os líderes destes grupos sintam que podem antecipar os pontos de vista e as acções dos seus subordinados, aumentando a transparência e diminuindo a probabilidade da utilização de estratégias competitivas (Katz & Tushman, 1980).

7.2 Principais conclusões do estudo

Tendo em conta a fase de profunda instabilidade que vivemos ao nível organizacional, que se traduz na transformação da estrutura e da orgânica das instituições públicas, onde o exército obviamente se inclui, achámos por bem avaliar e compreender os estilos de liderança e as estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizados em contexto militar. Na percepção dos subordinados militares, a liderança transformacional revelou-se o estilo de liderança predominante. À liderança transformacional seguiu-se a liderança transaccional e, por fim, a liderança *laissez-faire*. Esta hierarquia, em termos de percepção de estilos de liderança, está em consonância com a especificidade do contexto militar, pois é indicativa da predominância de líderes que conseguem cativar uma lealdade inspiradora, criando um espírito de missão, de entrega para com uma causa, para com um bem comum mais importante que os objectivos individuais (Avolio et al., 2004). No que diz respeito às estratégias de gestão de conflitos predominantemente utilizadas pelas chefias directas, segundo a percepção dos subordinados, destacam-se a colaboração e o compromisso, o que reflecte um conjunto, cuidadosamente inculcado, de valores e atitudes que constituem uma singular perspectiva profissional (ou mentalidade militar), que podemos caracterizar como realista e/ou conservadora (Vieira, 2002).

Sendo ambos os constructos utilizados quando se fala em gestão de recursos-humanos, pelas suas implicações ao nível das relações de poder, da eficácia e do bem-estar dos colaboradores, e havendo, sob o ponto de vista prático e conceptual, indícios da sua contiguidade, fomos tentar preencher um hiato, identificado na literatura, no que diz respeito à relação entre a percepção de estilos de liderança e a percepção de estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas por líderes, em contexto militar. O objectivo geral deste estudo passou então por atingir uma visão integradora do (eventual) efeito predictivo, em contexto militar, dos estilos de liderança preferencialmente utilizados pelas chefias directas nas estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas por essas mesmas chefias, segundo a percepção dos subordinados. Em termos de efeitos predictivos, a percepção de liderança transformacional nas chefias-directas revelou-se como o principal determinante da percepção de colaboração e de acomodação. Isto quer dizer que o líder transformacional, ao participar nas decisões da organização, delegar poderes e estimular a participação dos seus colaboradores nos processos decisórios, elevando a satisfação, a motivação e o desempenho dos seus subordinados, é visto como o único capaz de satisfazer completamente os desejos e necessidades desses mesmos

subordinados, o que é um aspecto transversal à colaboração e acomodação. Já a liderança transaccional não se manifestou como determinante de qualquer uma das estratégias de gestão de conflitos consideradas. Relativamente à liderança *laissez-faire*, esta revelou-se como o principal predictor da percepção de evitamento. Neste sentido, o “líder” percebido como *laissez-faire*, ao se abster de influenciar os seus subordinados, apresenta-se como o único, de entre os três tipos de líderes, que perfila claramente um estilo evitante de lidar com os conflitos, que permite que os eventos sigam o seu curso, sem tentar que eles confluem para a satisfação do interesse de uma e/ou outra parte. Portanto, os estilos (percebidos) de liderança revelaram, de facto, um efeito predictivo, quase generalizado, sobre as estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas pelas chefias directas, segundo a percepção dos seus subordinados. Este mapa predictivo parece indicar que a percepção dos subordinados em relação às estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas pelo supervisor depende dos padrões comportamentais colocados em jogo, que fazem variar a forma como o líder: identifica o conflito, determina o seu papel nele, procura melhorar o processo comunicativo, reduz o uso de estratégias negativas, incentiva a partilha de responsabilidade para a gestão de conflitos e mantém uma dinâmica de mudanças com vista a uma eventual solução (Wall & Callister, 1995).

Constitui-se também como objectivo (secundário) desta investigação verificar em que medida determinadas variáveis contextuais, como a categoria profissional dos subordinados ou o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável, influenciam os estilos de liderança e as estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizados pelas chefias directas, segundo a percepção dos subordinados. Ao nível da categoria profissional, os sargentos surgem como a categoria profissional que percebe índices mais elevados de liderança transformacional entre os seus supervisores, seguidos dos oficiais e, finalmente, dos praças. Como os sargentos se reportam aos oficiais, parece haver uma predominância de comportamentos transformacionais (percebidos) entre os líderes situados no topo da hierarquia militar. Em relação à liderança *laissez-faire*, os praças evidenciam-se como a categoria profissional que percebe os seus supervisores como mais *laissez-faire*, seguidos dos oficiais e, por fim, dos sargentos. Como os praças se reportam aos sargentos, parece haver uma predominância de comportamentos negligentes (percebidos) entre líderes situados na base e a um nível intermédio da hierarquia militar. A percepção de centralidade por parte dos colaboradores, o apego às regras e às rotinas, a supervalorização da hierarquia e o paternalismo nas relações, marcos distintivos da cultura militar, surgem como aspectos indissociáveis desta

aparente diferenciação de papéis, de autoridades e de características exigidas (e percebidas) em cada um dos níveis hierárquicos, que levam ao “cavar de um fosso” entre os indivíduos de diferentes categorias que, em termos hierárquicos, se dispõem verticalmente (Walter & Bruch, 2009).

Tal como a categoria profissional, também o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável tem um efeito directo sobre os estilos de liderança preferencialmente utilizados por essa mesma chefia, segundo a percepção dos subordinados. Exceptuando o caso particular do grupo de subordinados cuja chefia directa é responsável por apenas um subordinado, devidamente fundamentado aquando da discussão, assistimos a uma tendência de aumento dos índices (percebidos) de liderança transformacional e transaccional à medida que aumenta o nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável. Estes resultados indicam-nos que o aumento do nº de colaboradores: não implica, necessariamente, um maior distanciamento (físico) entre líder e subordinados; ou melhor, que um maior distanciamento (físico) entre líder e subordinados, natural, tendo em conta que o líder passa a não poder investir tanto tempo em cada um dos seus subordinados, não implica que o líder deixe de monitorizar o desempenho dos seus seguidores ou de considerar individualmente a suas necessidades, adoptando acções correctivas quando necessário e suportando o seu desenvolvimento profissional. De entre as cinco estratégias de gestão de conflitos consideradas, localizámos um efeito marginal do nº de colaboradores por quem a chefia directa é responsável (apenas) sobre a colaboração e sobre a competição, o que quer dizer que o factor considerado tem uma importância muito relativa na escolha das estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas por essa mesma chefia, segundo a percepção dos subordinados. O que devemos extrair destes resultados, de mais relevante, é a confirmação da competição e da colaboração como estratégias de gestão de conflitos conceptual e transversalmente opostas. De facto, enquanto que a colaboração (percebida) atinge o seu máximo no grupo de subordinados cuja chefia directa é responsável por apenas um subordinado, a competição (percebida) atinge o seu máximo no grupo de subordinado cuja chefia directa é responsável por mais de 10 subordinados. Tal evidência prende-se com a natureza de grupos grandes, que, por estimularem maior diversidade de opiniões e diferenciação de expectativas, são tendencialmente menos coesos, o que leva os sujeitos a preocuparem-se, fundamentalmente, com a satisfação dos seus próprios interesses.

Desta forma, no âmbito das organizações militares, espera-se que este estudo possa ter contribuído para uma reflexão profunda acerca da importância do

comportamento organizacional nas duas áreas focadas, visando o aperfeiçoamento das políticas de gestão de recursos humanos. Numa fase conturbada das organizações, em que a visão sobre o comportamento organizacional é quase oculta, torna-se imperioso um investimento das administrações militares nos seus colaboradores por forma a ajustar as práticas do líder às necessidades dos seus colaboradores, pois é por eles que passa, em última instância, o bom funcionamento da organização. Se o líder estiver informado acerca da motivação, da competitividade, do trabalho em equipa, das relações interpessoais e dos modelos de comunicação dos seus subordinados, ser-lhe-á mais fácil planificar estratégias para minimizar as disfunções do conflito e potenciar as suas funções construtivas, por forma a melhorar a aprendizagem e a aumentar a eficácia do processo decisório. Hoje, mais que nunca, o exército, como organização tradicional que ainda é, deve deixar de lado o velho paradigma que considera que os conflitos são nocivos e prejudiciais para a dinâmica organizacional, e que o único caminho possível é removê-los. O que é necessário para as organizações dos dias de hoje é a gestão de conflitos, e não a resolução de conflitos, o que não implica necessariamente evitamento, redução ou término do conflito.

7.3 Limitações e propostas de estudos futuros

No que diz respeito às limitações do estudo, não posso deixar de referir o facto da perspectiva do processamento da informação sugerir que as avaliações dos subordinados estão sujeitas a erros induzidos por múltiplos enviesamentos, incluindo a recordação de comportamentos prototípicos, decisões baseadas na disponibilidade heurística e atribuição de resultados extremos aos líderes (Tversky & Kahnemann, 1973). Ao dependerem da disponibilidade heurística para recuperar informações relevantes, relativamente ao líder, os subordinados podem julgar que os comportamentos prototípicos ocorrem com maior frequência, o que pode ter um efeito de polarização na escala de avaliação da frequência utilizada no MLQ e no questionário “Estratégias para a Resolução do Conflito” (Lord, Foti & De Vader, 1984). Embora não seja de esperar que uma só teoria inclua todos os aspectos do comportamento de liderança, a verdade é que o MLQ carece ainda de escalas que avaliem diversos aspectos do comportamento de liderança que são relevantes para compreender a eficácia do próprio líder. Estas “omissões” incluem alguns comportamentos relacionados com as tarefas (e.g., clarificação, planeamento), outros

mais focados nas relações (e.g., trabalho em equipa, espírito de grupo) e ainda outros relacionados com a orientação para a mudança (e.g., reformulação estratégica, actividades políticas de suporte da mudança). Outra omissão importante é o facto do MLQ não incluir diversos aspectos da liderança carismática. A maioria dos investigadores que usam o MLQ não consegue controlar os efeitos dos comportamentos que não estão contemplados na escala, e que podem ser confundidos com liderança transformacional e transaccional. Quando são encontradas correlações positivas, elas são automaticamente atribuídas a comportamentos que são medidos, o que pode ser erróneo. No que diz respeito ao questionário “Estratégias para a Resolução do Conflito”, constitui uma limitação importante o facto de não estar adaptado para a população portuguesa, o que pode ter contribuído para os baixos índices de *alpha de cronbach* revelados, nomeadamente em relação à competição.

A juntar às limitações supracitadas, não é garantido que a consistência na avaliação de situações hipotéticas se generalize para situações reais (Sternberg & Soriano, 1984). A este respeito consideramos mesmo que os resultados não deverão ser generalizados, uma vez que, para além da amostra não ser assim tão grande, não foi seleccionada de forma aleatória, pelo que não deve ser considerada representativa de toda a população militar do exército português. Assim sendo, novos estudos devem ser conduzidos para uma validação definitiva dos constructos e para maior segurança na análise dos resultados obtidos. Seria ainda pertinente contrastar as percepções dos subordinados em relação aos estilos de liderança e às estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas pelas chefias directas, com as percepções das suas próprias chefias, para verificarmos até que ponto existe um ajustamento. Deveríamos ainda considerar, numa investigação futura, o efeito mediador do compromisso, a quem foi dado pouco destaque nesta investigação, na relação entre as várias estratégias de gestão de conflitos. Justificamos a pertinência do aprofundamento desta questão na premissa de que o conflito é uma estratégia de gestão de conflitos que pressupõe um binómio negocial de “dar” e “tirar”, em que cada um dos intervenientes perde e ganha algo, o que configura uma solução não completamente, mas mutuamente aceitável. Isto quer dizer que o compromisso se apresenta como uma estratégia de gestão de conflitos associada a um nível intermédio de consideração pelos outros e de consideração por nós próprios e, por isso mesmo, expectável de apresentar uma (cor)relação significativa com todas as outras estratégias de gestão de conflitos, o que aliás se veio a verificar nesta investigação. Neste sentido, o compromisso apresenta argumentos fortes para atenuar ou fortalecer a relação entre as várias estratégias de gestão de conflitos. Embora se

tenha confirmado, no geral, o efeito predictivo (da percepção) dos estilos de liderança sobre (a percepção das) estratégias de gestão de conflitos, é expectável que outras variáveis possam influenciar significativamente as estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas pelas chefias directas, até mais do que a liderança. De facto, talvez se justifique mais investigação relativamente à influência de algumas características do ambiente organizacional sobre as estratégias de gestão de conflitos preferencialmente utilizadas pelas chefias directas. Esta contextualização será importante uma vez que os factores ambientais, como a cultura organizacional, por exemplo, são decisivos na actuação do líder e quiçá ainda mais poderosos que as qualidades pessoais dos colaboradores na produtividade e no cumprimento dos objectivos delineados (Ulmer, 2009).

Referências bibliográficas

Afzalur, R. M., Garrett, J. E., & Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11 (5), 423-432.

Alves, A. V. (2009). *Estilo de liderança da líder do conselho executivo numa escola básica dos 2º e 3º ciclos da região autónoma da Madeira*. Dissertação de mestrado em Ciências da Educação na área de Administração Educacional, Universidade da Madeira, Funchal.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39 (1), 123-148.

Antonakis, J., & Atwater, L. E. (2002). Leader distance: A review and proposed theory. *Leadership Quarterly*, 13, 673–704.

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.

Aritzeta, A., Ayestaran, S., & Swailes, S. (2005). Team role preference and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 16 (2), 157–182.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (9), 951–968.

Barki, H., & Hartwick, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *Cahier du GReSI*, 1 (1), 1-44.

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

Bass, B. M. (1995). Concepts of Leadership. In J. L. Pierce & J. W. Newston (Eds.), *Leaders and the leadership process* (pp. 5-13). Chicago: Irwin.

Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52 (2), 130–139.

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

Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 7 (18), 18-40.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set* (3^a ed.). California: Mind Garden.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2^a ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Beccaria, L. M., & Fávero, N. (2000). Expectativas de gerentes e assessores de enfermagem quanto ao estilo gerencial do director executivo de um hospital de ensino. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 8 (2), 83-90.

Bergamini, C. W. (2006). *Psicologia Aplicada à Administração*. São Paulo: Atlas.

Bin, S. O., & Mathur, H. B. (1980). Leadership behaviour and conflict management strategies. *Vikalpa*, 5 (4), 275-282.

Blanchard, K. H. (2007). *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman.

Boal, K. B., & Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds), *Emerging Leadership Vistas* (pp. 13-28). Lexington, MA: Lexington Books.

Bommer, W. H., Rubin, R. S., & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 15 (2), 195-210.

Bruch, H., & Walter, F. (2007). Leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 28 (8), 710-726.

Bryman, A. (1996). Leadership in organizations. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 276-292). London: Sage Publications.

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

Buyens, D., & De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*, 11 (3), 70-89.

Carrasqueira, N. A. (2006). Um novo modelo de selecção para RV/RC. *Revista de Psicologia Militar*, 16, 249-264.

Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4 (1), 37-43.

Chiavenato, I. (2004). Recursos humanos: O capital humano das organizações (8ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A..

Coleman, P. T., & Fisher-Yoshida, B. (2004). Conflict resolution across the lifespan: The work of the ICCCR. *Theory Into Practice*, 43 (1), 31-38.

Costa, V. (2003). *Análise do perfil de liderança atual e ideal de treinadores de futsal de alto rendimento, através da Escala de Liderança no Desporto (ELD)*. Dissertação de mestrado em Treinamento Esportivo, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.

DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12 (1), 4-22.

De Dreu, K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 105–117.

De Dreu, K. W., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 645–668.

De Dreu, K. W., Harinck, F., & Van Viannen, A. E. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 14 (pp. 369–414). Chichester, UK: Wiley.

De Dreu, K. W., & Van de Vliert, E. (1997). *Using conflict in organizations*. London: Sage Publications.

De Dreu, K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 741–749.

Denhardt, R. B., & Grubbs, J. W. (2002). *Public administration: An action orientation*. Belmont, CA: Wadsworth Publishers.

Deutsch, M., & Coleman, P. T. (2000). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4), 735–744.

Earley, P. C., & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of Management*, 24 (3), 265-304.

Falk, R. (2000), *Human rights horizons: the pursuit of justice in a globalizing world*. New York: Routledge Press.

Fiedler, F. E. (1970). The contingency model: A theory of leadership effectiveness. In C. W. Backman & P. L. Second (Eds.), *Problems in social psychology* (pp. 299-315). New York: McGraw-Hill Book Company.

Fiedler, F. E. (1994). *Leadership experience and leadership performance* (Technical Report N° MDA-903-83-M-3668). Washington, DC: U.S Army Research Institute, S.L.A. Marshall Research Chair.

Fisher, R. J. (2000). Intergroup conflict. In M. Deutsch & P.T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution* (pp. 166–185). San-Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Franque, P. F. (2006). *Análise dos estilos de gestão do conflito predominantes em ambiente laboral dos enfermeiros da ilha de S. Miguel*. Dissertação de mestrado em Gestão Pública, Universidade dos Açores, S. Miguel.

Freitas, C. M. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. Dissertação de mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo, Universidade da Madeira, Funchal.

Friedman, R. A., Currall, S. C., Tidd, S. T., & Tsai, J. C. (2000). What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 32-55.

Gabrielidis, C., Stephan, W. G., Ybarra, O., Pearson, V. D., & Villareal, L. (1997). Preferred styles of conflict resolution: Mexico and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28 (6), 661–677.

Ganesan, S. (1993). Negotiation strategies and the nature of channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 30, 183-203.

Gittell, J. (2001). Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: A reassessment of postbureaucracy theory. *Organization Science*, 12 (4), 468-483.

Goethals, G. R., Sorensen, G. J., & Burns, J. M. (2004). *Encyclopedia of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Gomes, A. S. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Tese de doutoramento apresentada ao Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, Braga.

Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gonçalves, M. C. (2008). *Estilos de liderança: Um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores*. Dissertação de mestrado em Ciências Empresariais, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Green, S., Anderson, S., & Shivers, S. (1996). Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66 (2), 203-214.

Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2007). The pivotal role of negative affect in understanding the effects of process conflict on group performance. In E. A. Mannix, M. A. Neale, & C. Anderson (Eds.), *Research on managing groups and teams: Vol. 10. Affect and groups* (pp. 23-45). Stanford, CT: JAI.

Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationship between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39 (3), 278-302.

Guerra, J. M., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (2), 157-176.

Hallinger, P. (2004). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 329-351.

Hendel, T., Fish, M., & Galon, V. (2005). Leadership style and choice of strategy in conflict management among israeli nurse managers in general hospitals. *Journal of Nursing Management*, 13 (2), 137-146.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5^a ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hinds, P. J., & Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, 14 (6), 615-632.

Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16 (3), 290-307.

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

House, R. J. (1996). Path–goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly, 7* (3), 323–352.

Hoyte, C. L., & Blascovich, J. (2003). Transformational and transactional leadership in virtual and physical environments. *Small Group Research, 34* (6), 678-715.

Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader–member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology, 84* (5), 680–694.

Huntington, S. P. (1985). *The soldier and the state: The theory and politics of civil-military relations*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Jehn, K., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. In B. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 25 (pp. 187-242). Greenwich, CT: JAI Press.

Jensen, C., & Scacchi, W. (2004, May). Collaboration, leadership, control, and conflict negotiation and the Netbeans.org open source software development community. In J. Feller, B. Fitzgerald, S. Hissam, & K. Lakhani (Eds.), *Collaboration, Conflict and Control* (pp. 48-64). Proceedings of the 4th Workshop on Open Source Software Engineering, Edinburgh.

Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. In J. Callahan (Ed.), *Perspectives of emotion and organizational change* (pp. 62-79). Advances in Developing Human Resources: Sage Publications.

Kane, T. D., & Tremble, T. R. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the army. *Military Psychology, 12* (2), 137-160.

Katz, R., & Tushman M. L. (1980). External communication and project performance: An investigation into the role of gatekeepers. *Management Science*, 26 (11), 1071-1085.

Kaushal R., & Kwantes, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30 (5), 579–603.

Kipnis, D., & Cosentino, J. (1969). Use of leadership powers in industry. *Journal of Applied Psychology*, 53, 460-466.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Executive*, 5 (2), 48–60.

Kolasa, B. J. (1978). *Ciência do comportamento na administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

Kremer, J., & Scully, D. (1994). *Psychology in sport*. London: Taylor & Francis.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (1996). *Organizational behavior and management* (9ª ed.). New York: McGraw-Hill.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765–780.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 775-768.

Lee, K. L., & Salleh, A. L. (2008). Examining the determinants and outcomes of superior downward influence tactics: The mediating impact of role ambiguity and subordinates' competence level. *International Business Research*, 1 (3), 67-79.

Lehnen, P. L., Ayman, R., & Korabik, K. (1995, May). *Transformational leadership, conflict management styles and subordinates' satisfaction with supervision*. Paper presented at the tenth annual conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Orlando, Florida.

Leonard, H. S. (2003). Leadership development for the post-industrial, postmodern information age. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55 (1), 3-14.

Lian, L. K., & Tui, L. G. (2008). Effects of individual characteristics and organizational context on superiors' use of conflict styles and subordinates' satisfaction with supervision. *Asian Academy of Management Journal*, 13 (1), 37–62.

Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 385-415.

Meier, K., & Bohte, J. (2000). Ode to luther gulick: Span of control and organizational performance. *Administration and Society*, 32 (2), 115-137.

Melo, E. A. (2004). Escala de Avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 4 (2), 31-62

Moreira, D. (2005). As fontes de poder dos gestores de recursos humanos portugueses: Um estudo exploratório. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Braga.

Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. London: Sage Publications.

Novak, K., & Hall, C. (s.d.). *Conflict negotiation guidelines*. Consultado em 28 de Janeiro de 2011 através de <http://www.lachsr.org/documents/conflictnegotiationguidelines-EN.pdf>

Organ, D. W. (1997). Organizational leadership behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.

Pang, P. N. (2003). *The essentials of quality control management*. Canada: Trafford Publishing.

Pelled, L. H., & Adler, P. S. (1994). Antecedents of intergroup conflict in multifunctional product development teams: A conceptual model. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41 (1), 21–28.

Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *Leadership Quarterly*, 13 (5), 583–599.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 327–340.

Pires, J. C., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública Rio de Janeiro*, 40 (1), 81-105.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.

Potter, E. H., & Rosenbach, W. E. (2009). Followers as partners: Ready when the time comes. In R. L. Taylor, W. E. Rosenbach, & E. B. Rosenbach (Eds.), *Military leadership: In pursuit of excellence* (6ª ed., pp. 85-95). Philadelphia, PA: Westview Press.

Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.

Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4^a ed.). New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

Rahim, M. A., Antonioni, D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (3), 191–211.

Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: Teoria e prática*. Aveiro: Editorial da Universidade de Aveiro.

Ridgeway C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 637–655.

Rocha, D., Cavalcante, C. E., & Souza, W. J. (2010) Estilos de liderança: Estudo de caso numa organização militar. *Revista de Administração da UNIMEP*, 8 (2), 35-50.

Rolim, A. S. (2008). *Centro de Estudos e Liderança para o Exército Brasileiro: Enfoque no projeto liderança*. Consultado em 1 de Dezembro de 2010 através de http://www.esao.ensino.eb.br/paginas/GH_online/anteriores/2008_v1/2_rolim.pdf

Rollinson, D. (2008). *Organizational behavior and analysis: an integrated approach* (4^a ed.). Harlow: Pearson Education Limited.

Rolow R., & João, J. O. (2009). Uma metodologia para analisar as práticas percebidas de liderança: Um estudo de caso no sector bancário. *Revista Alcance*, 16 (2), 260–277.

Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, 48 (5), 845-858.

Santos, D. (2008). *A influência do empenhamento organizacional e profissional dos enfermeiros nas estratégias de resolução de conflito*. Dissertação de mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.

Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (Eds), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 122-60). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Sayeed, O. B., & Mathur, H. B. (1980). Leadership behaviour and conflict management strategies. *Vikalpa*, 5 (4), 275-282.

Schellenberg, J. (1996). *Conflict resolution: Theory, research and practice*. Albany: State University of New York Press.

Schermerhorn, J. R. (1996). *Management and organizational behavior essentials*. New York: Wiley.

Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6 (1), 19–47.

Shamir, B., & Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 257-283.

Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), 80–91.

Somech, A., Desivilya, H. S., & Lidogoster, H. (2009). Team conflict management and team effectiveness: The effects of task interdependence and team identification. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (3), 359–378.

Spreitzer, G. M., Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511-526.

Sternberg, R. J., & Soriano, L. J. (1984). Styles of conflict resolution. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 115-126.

Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.

Su, C. (2003). An integrated framework for understanding intra-organizational influence strategies. *Journal of Human Resource Management*, 3 (4), 109-131.

Suar, D., Tewari, H. R., Chaturbedi, K. R. (2006). Subordinates' perception of leadership styles and their work behavior. *Psychology and Developing Societies*, 18 (1), 95-114.

Sydänmaanlakka, P. (2003) *Intelligent leadership and leadership competencies: Developing a leadership framework for intelligent organizations*. Tese de doutoramento apresentada à Universidade Tecnológica de Helsínquia, Helsínquia.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3 (2^a ed., pp. 652-717). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.

Tjosvold, D., Dann, V., & Wong, C. (1992). Managing conflict between departments to serve customers. *Human Relations*, 45 (10), 1035–1054.

Toms, L. C. (2006). Conflict management strategies and manifest conflict: Do they matter in buyer/seller relationships?. *Journal of Applied Business Research*, 22 (3), 93-108.

Tosi, H. J. (1982). Toward a paradigm shift in the study of leadership. In J. G. Hunt, U. Sekaran, & C.A. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Beyond establishment views* (pp. 222-233). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (2), 323-338.

Turner, J. R., & Muller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36 (2), 49-61.

Tversky, A., & Kahnemann, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5 (2), 207-232.

Ulmer, L. C. (2009). Leaders, managers, and command climate. In R. L. Taylor, W. E. Rosenbach, & E. B. Rosenbach (Eds.), *Military leadership: In pursuit of excellence* (6^a ed., pp. 97-106). Philadelphia, PA: Westview Press.

Van Vugt, M. (2006). Evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10 (4), 354–371.

Vargas, M. F. (2010). Gestão de conflitos e desgaste profissional no bloco operativo: O caso dos enfermeiros. Dissertação de mestrado em Comunicação em Saúde, Universidade Aberta, Lisboa.

Vecchio, R. (1995). *Organizational behavior* (3^a ed.). Fort Worth: The Dryden Press.

Vieira, C. (2002). *Liderança militar*. Lisboa: Edições Atena.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1995). Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 169-181.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 17–24.

Yarbrough, B. T. (2009). Leading Groups and Teams. In J. O'Rourke (Series Ed.), *Managerial Communication Series*, Vol. 4 (2^a ed.). Mason, OH: Cengage Learning.

Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and Its Management. *Journal of Management*, 21 (3), 515-558.

Walter, F., & Bruch, H. (2009). An affective model of charismatic leadership behavior: A review, theoretical integration, and research agenda. *Journal of Management*, 35 (6), 1428-1452.

Wenning, M. (2003). Experiential learning: Culture and conflict. In W. J. Pammer & J. Killian (Eds.). *Handbook of conflict management* (pp. 85-100). New York: Marcel Dekker, Inc.

Wiersma, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 91-121.

Yeakey, G. W. (2002). Situational leadership. *Military Review*, 82 (1), 72-82.

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

Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48.

Yukl, G., & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), 525-535.

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101–124). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

ANEXOS

INSTRUÇÕES



Gostaria de pedir a sua colaboração para participar nesta investigação sobre estilos de liderança e estratégias de resolução de conflitos. A sua tarefa consiste em responder a dois questionários que encontrará nas páginas seguintes. Não lhe tomará muito tempo.

Por favor seja sincero nas repostas e sinta-se à vontade, uma vez que a resposta aos questionários é anónima e estritamente confidencial. Não escreva o seu nome em nenhuma das folhas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.

Apenas o responsável pela investigação terá acesso às suas respostas, que serão tratadas em conjunto com as de outras pessoas, e não individualmente.

Não leve muito tempo com cada questionário mas, ainda assim, tente não responder apressada e descuidadamente. Caso não haja a possibilidade de dar a resposta que exactamente quer, escolha a mais aproximada. Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, risque essa resposta e marque a que pretende. Procure, por favor, responder a todas as questões, sem interrupções.

Leia as instruções de cada um dos questionários porque são diferentes e, caso surja alguma dúvida, não hesite em perguntar ao responsável.

Cordialmente,

O responsável pela investigação:

Nuno Paulino (Aluno de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações) –
964667495

Departamento de Psicologia, Universidade de Évora

Se está de acordo e aceita participar, por favor vire a página e comece a responder.

Muito obrigado pela sua colaboração!

ANEXO II – Questionário Socio-demográfico

DADOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS

Assinale a sua resposta com uma cruz (X) ou escrevendo os dados que lhe são pedidos.

GÉNERO: Feminino Masculino

IDADE: _____

ESTADO CIVIL:

1. Solteiro(a) _____ 2. Casado(a)/União de facto _____ 3. Viúvo(a) _____
4. Divorciado(a) _____

NÍVEL DE ESCOLARIDADE:

4ª Classe 6º Ano 9º Ano 12º Ano Licenciatura Pós-Graduação
1 2 3 4 5 6

CATEGORIA PROFISSIONAL:

1. Praça _____ 2. Sargento _____ 3. Oficial _____

HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NESTA ORGANIZAÇÃO?

Menos de 6 meses	Entre 6 meses e 1 ano	Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Entre 10 e 20 anos	Mais de 20 anos
1	2	3	4	5	6

HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA COM A SUA ACTUAL CHEFIA (DIRECTA) ?

Menos de 6 meses	Entre 6 meses e 1 ano	Entre 1 e 5 anos	Entre 5 e 10 anos	Entre 10 e 20 anos	Mais de 20 anos
1	2	3	4	5	6

POR QUANTOS COLABORADORES/MILITARES É A SUA CHEFIA (DIRECTA) RESPONSÁVEL ?

Um	Entre 2 e 5	Entre 5 e 10	Mais de 10
1	2	3	4

DATA _____/_____/_____

ANEXO III

Questionário Multifactorial de Liderança

(*Multifactor Leadership Questionnaire*) Desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio (2004)

Instruções:

De seguida apresentam-se quarenta e cinco itens descritivos.

Pensando na sua chefia directa, indique qual das afirmações melhor se adequa ao seu estilo de liderança:

- i) Marque a sua resposta com um círculo à volta do número;
- ii) Se desejar mudar a resposta, não se esqueça de apagar completamente a anterior.

Faça um X na resposta errada e coloque o círculo à volta do nº que pretende;

- iii) Utilize a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente, senão sempre
1	2	3	4	5

1 – Fornece ajuda aos outros em troca dos seus esforços.....	1	2	3	4	5
2 – Examina situações críticas questionando se são adequadas.....	1	2	3	4	5
3 – Não interfere em problemas até ao momento em que eles se tornam sérios.....	1	2	3	4	5
4 – Foca a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados.....	1	2	3	4	5
5 – Evita envolver-se quando assuntos importantes surgem.....	1	2	3	4	5
6 – Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes.....	1	2	3	4	5
7 – Está ausente quando necessitam dele.....	1	2	3	4	5
8 – Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas.....	1	2	3	4	5
9 – Fala de forma optimista sobre o futuro.....	1	2	3	4	5
10 – Gera orgulho por estarem do seu lado.....	1	2	3	4	5
11 – Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.....	1	2	3	4	5
12 – Espera que as coisas dêem erradas para começar a agir.....	1	2	3	4	5

ANEXO III

13 – Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.....	1	2	3	4	5
14 – Mostra a importância de se ter um forte sentido de obrigação.....	1	2	3	4	5
15 – Investe o seu tempo a ensinar e treinar.....	1	2	3	4	5
16 – Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.....	1	2	3	4	5
17 – Demonstra acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”.....	1	2	3	4	5
18 – Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo.....	1	2	3	4	5
19 – Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.....	1	2	3	4	5
20 – Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir.	1	2	3	4	5
21 – Actua de tal forma que consegue o respeito dos outros por ele.....	1	2	3	4	5
22 – Concentra toda a sua atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.....	1	2	3	4	5
23 – Considera as consequências éticas e morais das decisões tomadas.....	1	2	3	4	5
24 – Mantém-se a par de todos os erros.....	1	2	3	4	5
25 – Demonstra um sentido de poder e confiança.....	1	2	3	4	5
26 – Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.....	1	2	3	4	5
27 – Dirige a sua atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados...	1	2	3	4	5
28 – Evita tomar decisões.....	1	2	3	4	5
29 – Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.....	1	2	3	4	5
30 – Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes perspectivas.....	1	2	3	4	5
31 – Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.....	1	2	3	4	5
32 – Sugere novas alternativas e novas formas de realizar e completar as actividades.....	1	2	3	4	5
33 – Demora a responder às questões urgentes.....	1	2	3	4	5
34 – Enfatiza a importância de se ter um sentido único de missão.....	1	2	3	4	5
35 – Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas..	1	2	3	4	5
36 – Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.....	1	2	3	4	5
37 – É eficaz em atender às necessidades dos outros em relação ao trabalho.....	1	2	3	4	5
38 – Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.....	1	2	3	4	5
39 – Faz com que os outros façam mais do que o esperado.....	1	2	3	4	5
40 – É eficaz ao repreender o grupo perante níveis hierárquicos superiores.....	1	2	3	4	5

ANEXO III

41 – Trabalha com os outros de maneira satisfatória.....	1	2	3	4	5
42 – Eleva o desejo dos outros de obter sucesso.....	1	2	3	4	5
43 – É eficaz em responder às necessidades da organização.....	1	2	3	4	5
44 – Aumenta a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.....	1	2	3	4	5
45 – Lidera um grupo que é eficiente.....	1	2	3	4	5

ANEXO IV

Questionário – Estratégias para a Resolução do Conflito

As respostas são confidenciais. Responda com sinceridade.

Pense na sua chefia directa e, tendo por base a tendência geral de resolução de conflitos interpessoais da sua chefia directa, por favor, leia e decida com que frequência a sua chefia directa manifesta o comportamento apresentado em cada uma das afirmações.

Com uma cruz (X) marque **uma e só uma** resposta, classificando as afirmações segundo a escala abaixo indicada.

Nunca	Raramente	Por vezes	Com Frequência	Habitualmente
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1 – Expõe o problema claramente, procurando uma solução.....	1	2	3	4	5
2 – Procura não argumentar.....	1	2	3	4	5
3 – Procura intensamente a solução do problema.....	1	2	3	4	5
4 – Enfatiza os interesses comuns.....	1	2	3	4	5
5 – Procura um compromisso.....	1	2	3	4	5
6 – Enfrenta abertamente a questão.....	1	2	3	4	5
7 – Procura não se envolver.....	1	2	3	4	5
8 – Insiste numa determinada solução.....	1	2	3	4	5
9 – Acentua que as diferenças são menos importantes que os fins comuns.....	1	2	3	4	5
10 – Procura uma solução intermédia.....	1	2	3	4	5
11 – Não deixa cair a questão sem que ela esteja resolvida.....	1	2	3	4	5
12 – Desiste facilmente.....	1	2	3	4	5
13 – Tenta levar a sua por diante.....	1	2	3	4	5
14 – Atenua as diferenças.....	1	2	3	4	5

ANEXO IV

15 – Está pronto a negociar.....	1	2	3	4	5
16 – Encara o conflito de forma directa.....	1	2	3	4	5
17 – Retira-se da situação.....	1	2	3	4	5
18 – Não considera um “Não” como resposta.....	1	2	3	4	5
19 – Procura suavizar as discordâncias.....	1	2	3	4	5
20 – Cede um pouco para receber algo em troca.....	1	2	3	4	5
21 – Exprime claramente o seu ponto de vista.....	1	2	3	4	5
22 – Ignora o conflito.....	1	2	3	4	5
23 – Impõe a sua solução.....	1	2	3	4	5
24 – Coloca sempre em primeiro lugar os objectivos comuns.....	1	2	3	4	5
25 – Toma em consideração ambos os lados do problema.....	1	2	3	4	5

