



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

Mestrado

Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

**A Relação entre Estilos de Liderança, Estratégias de Negociação
e Satisfação na Força Aérea Portuguesa**

Sandra Maria Dias Gonçalves

Outubro-2014



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

Mestrado

Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

**A Relação entre Estilos de Liderança, Estratégias de Negociação
e Satisfação na Força Aérea Portuguesa**

Sandra Maria Dias Gonçalves

Orientação:

Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares

Outubro-2014

Resumo

Os conflitos organizacionais são uma realidade incontornável no seio das organizações, sendo que se realizarem uma gestão eficaz e eficiente dos conflitos, através das estratégias de negociação e da liderança, poderão retirar benefícios positivos e construtivos do conflito. Por outro lado, o modo como os conflitos são resolvidos tem efeitos relevantes para a satisfação em contexto de trabalho, sendo possível estabelecer uma relação entre a liderança, estratégias de negociação e satisfação.

Este estudo analisa as relações que se estabelecem entre as estratégias de negociação e estilos de liderança, quais as variáveis que tem maior poder preditivo da satisfação e se as estratégias de negociação mediam a relação entre os estilos de liderança e a satisfação, no contexto específico da Força Aérea. A amostra em estudo foi constituída por 241 militares da Força Aérea Portuguesa (Oficiais e Sargentos), aos quais foi aplicado um questionário individual.

Os resultados demonstram que as variáveis com maior poder de previsão da negociação integrativa são o estilo de liderança apoiante e directivo. Por outro lado, as variáveis com maior poder de previsão da negociação distributiva são o estilo de liderança apoiante, o nível de escolaridade e o estilo de liderança directivo. A negociação integrativa e a idade são as variáveis com maior poder preditivo da satisfação, de acordo com os resultados obtidos. Por último, constata-se, a partir dos resultados obtidos, que a negociação integrativa medeia a relação entre o estilo de liderança apoiante, a idade e a satisfação.

Palavras-chave: Negociação, Liderança, Satisfação, Contexto Militar.

Abstract

Organizational conflicts are inescapable realities within organizations. By achieving effective and efficient conflicts management through negotiation strategies and leadership, positive and constructive benefits may result from conflict. On the other hand, the way in which conflicts are resolved has relevant effects to job satisfaction. Therefore, it is possible to establish a relationship between leadership styles, negotiation strategies and job satisfaction.

This study analyzes, in the context of the Portuguese Air Force, the established relationships between negotiation strategies and leadership styles; which variables have greater predictive power of job satisfaction; and whether negotiation strategies mediate the relationship between leadership styles and job satisfaction. The sample includes 241 Portuguese Air Force servicemen (Officers and Sergeants), which were given an individual questionnaire.

Results show that the variables with the greatest predictive power of integrative negotiation are the supportive leadership style and directive leadership style. On the other hand, the variables with the greatest predictive power of distributive negotiation are supportive leadership style, the level of schooling and the directive leadership style.

Integrative negotiation and age are the variables with the greatest predictive power of job satisfaction. Finally, results also show that integrative negotiation mediates the relationship between the independent variables supportive leadership style, and age and the dependent variables job satisfaction.

Keywords: Negotiation, Leadership, Job Satisfaction, Military Context.

Agradecimentos

Concluir o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos foi um grande objetivo a que me propus, sabendo antecipadamente que não seria um desafio fácil de ultrapassar. É pois com grande satisfação e orgulho que termino esta etapa na minha formação pessoal e profissional.

Contudo, gostaria de exprimir algumas palavras de agradecimento a todos aqueles que contribuíram, de forma decisiva, para o sucesso deste projeto. Agradeço em particular:

à Senhora Professora Doutora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares, orientadora científica desta dissertação, por ter aceite, desde o início, orientar o meu Trabalho Final de Mestrado. Agradeço-lhe, sobretudo, pela amabilidade, disponibilidade, acompanhamento e incentivo ao longo deste trabalho.

à Força Aérea Portuguesa, instituição onde presto serviço, em especial à Academia da Força Aérea pelo interesse, flexibilidade e acolhimento institucional na realização do estudo.

ao Senhor Major João Henriques pelas suas palavras e atos de incentivo, de otimismo e de amizade nos meus momentos mais difíceis, sendo para mim uma referência e que muito prezo.

aos militares da Força Aérea pela pronta disponibilidade ao atender ao meu apelo, respondendo ao questionário.

ao meu marido, Óscar Frias, pelo seu apoio e carinho demonstrando, sempre, uma compreensão incondicional nesta fase da nossa vida.

aos meus pais e irmãos que me ajudaram na concretização de mais um projeto académico, o meu eterno reconhecimento.

Agradeço, ainda, a todos os meus amigos que sempre me fizeram acreditar que conseguiria concretizar este projeto com sucesso.

Índice

I.	Introdução	1
II.	Revisão Bibliográfica	4
	2.1 Negociação	4
	2.2 Liderança	12
	2.3 Satisfação	26
	2.4 Proposta do Modelo Conceptual	27
III.	Estudo Empírico	28
	3.1 Metodologia	28
	3.2 Instrumento	29
	3.3 Descrição da Amostra	31
	3.4 Resultados	32
	3.4.1 Análise da Fiabilidade das Escalas	32
	3.4.2 Média e Desvio-Padrão das Escalas na Amostra Total	34
	3.4.3 Análise de Diferenças em Sub-grupos de Amostras	35
	3.4.4 Análise da Correlação entre Variáveis	36
	3.4.5 Análise de Regressão Múltipla	38
	3.4.6 Análise de Regressão Hierárquica	39
IV.	Conclusões	40
	4.1 Sumário dos Resultados	40
	4.2 Limitações do Estudo	42
	4.3 Sugestões de Pesquisas Futuras	43
	4.4 Recomendações	44
	Bibliografia	45
	Anexos	50

Índice de Figuras

Figura 1 - Componentes da Teoria dos Caminhos para os Objetivos	20
Figura 2 - Teoria dos Caminhos para os Objetivos	22
Figura 3 - A Teoria dos Caminhos para os Objetivos	24
Figura 4 - Modelo conceptual de análise	27
Figura 5 - Modelo explicativo da satisfação	41

1. Introdução

Os conflitos organizacionais são uma realidade incontornável, normalmente associada a efeitos negativos. No entanto, é largamente reconhecido na literatura que as organizações também podem retirar benefícios positivos e construtivos do conflito (Bakhare, 2010; Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007; Miranda & Bostrom, 1994; Rahim, 2002; Robbins, 2012).

De acordo com as visões contemporâneas sobre esta temática, o conflito pode ser funcional ou disfuncional, consoante os efeitos alcançados. Assim, considera-se conflito funcional quando este reforça o desempenho individual, do grupo ou da organização, e disfuncional quando é prejudicial ao desempenho (Odentude, 2013; Rahim, 2002; Robbins & Judge, 2013; Žikić, Marinovic & Trandafilovic, 2012).

Deste modo, é crucial que as organizações realizem uma gestão eficaz e eficiente dos conflitos, incentivando e promovendo o conflito funcional (Choi, 2013; Rahim, 2013; Robbins & Judge, 2013). Para esse efeito, duas variáveis têm sido reconhecidas na literatura: as estratégias de resolução de conflitos, também denominadas por estratégias de negociação, e a liderança (Lather, Jain, Jain & Vikas, 2009; Yang, 2014).

Segundo a literatura sobre a temática, existem duas estratégias de negociação fundamentais: a negociação integrativa e a negociação distributiva (Robbins & Judge, 2013). A negociação distributiva ocorre quando o negociador está motivado para ganhar o mais possível, relativamente ao que é objeto de disputa ou do interesse dos participantes, sendo que a sua estratégia se baseia em vencer o seu opositor. A negociação integrativa verifica-se quando esta assenta numa lógica de “ganha-ganha”,

onde ambas as partes possam obter ganhos, ou seja, onde os benefícios são mutuamente vantajosos.

Com efeito, alguns estudos empíricos demonstram que a estratégia de negociação integrativa permite alcançar os melhores resultados em situações de conflito (e.g. Choi, 2013; Zhou, Zhang & Xie, 2014), e que a liderança é fundamental para promover essa negociação integrativa (e.g. Yang, 2014). No entanto, tanto quanto foi possível pesquisar nas bases de dados disponíveis no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), verifica-se que não existem estudos que estabeleçam relações detalhadas entre estratégias de negociação e estilos de liderança.

Por outro lado, o modo como os conflitos são resolvidos tem efeitos relevantes para a satisfação, uma variável fundamental para as organizações. Existem vários estudos empíricos que analisam a relação que se estabelece entre a negociação e a satisfação (e.g. Choi, 2013; Zhou, *et al*, 2014), bem como entre a liderança e a satisfação (e.g. Malik, 2012; Yang, 2014). No entanto, esses estudos não indicam qual das duas variáveis terá maior poder preditivo da satisfação. Também não foram encontrados estudos que analisam se as estratégias de negociação poderão ser consideradas variáveis mediadores entre os estilos de liderança e a satisfação.

O presente estudo pretende ser um contributo para o estado da arte sobre as relações entre estratégias de negociação, estilos de liderança e a satisfação, no contexto específico de um Ramo das Forças Armadas Portuguesas – Força Aérea (FA). Investigações realizadas anteriormente demonstram que a gestão do conflito é um tema muito pertinente para as Forças Armadas Portuguesas (e.g. Silva & Rouco, 2014). Não só realçam a importância dos conflitos e como estes são enfrentados e

resolvidos eficazmente, mas também salientam o papel crucial que os comandantes, diretores e chefes (líderes) desempenham na gestão dos conflitos (estratégias de negociação).

Os objetivos do presente estudo incluem:

- Analisar as relações que se estabelecem entre estilos de liderança e estratégias de negociação;
- Analisar quais as variáveis que tem mais poder preditivo da satisfação;
- Analisar se as estratégias de negociação mediam a relação entre os estilos de liderança e a satisfação;
- Analisar se existem diferenças significativas nos estilos de liderança e nas estratégias de negociação em diferentes grupos da FA.

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos. Após o presente capítulo, o primeiro, que constitui a introdução, é apresentada, no segundo capítulo, uma breve revisão bibliográfica dos principais conceitos analisados, ou seja, a negociação, a liderança e a satisfação no trabalho. O estudo empírico, que foi realizado no contexto da FA, é apresentado no terceiro capítulo. No quarto, e último capítulo, são descritos os resultados obtidos, e apresentadas as principais contribuições e limitações, bem como algumas sugestões para a investigação futura e recomendações para a própria Instituição.

2. Revisão Bibliográfica

No presente capítulo propõe-se uma breve revisão dos conceitos de negociação, de liderança e de satisfação. A proposta de revisão abrange definições dos conceitos, seus fatores e efeitos, e as teorias de maior relevo na literatura.

2.1. Negociação

Quando se aborda a negociação é importante referir, em primeira instância, um pressuposto comum, isto é, o conflito. Na sua génese surge, frequentemente, este fenómeno global, que enquadra todas as situações de colisão de interesses (Damasceno Correia, 2012). Deste modo, ainda que o objetivo seja, estritamente, abordar a negociação, julga-se pertinente e útil realizar uma breve referência sobre o conflito, nomeadamente, a sua definição, efeitos e resolução.

2.1.1. Definição de Conflito

Constatou-se que na literatura não existe um consenso sobre a definição de conflito. As definições de conflito são diversas e discordantes entre si, e tal sucede devido ao facto do conflito se manifestar de diferentes formas e ter causas e efeitos distintos (Žikić *et al*, 2012).

Alguns autores definem conflito como um processo que se inicia quando uma das partes compreende que a outra parte está a afetar negativamente algo que é do seu interesse, ou tem intenção de o fazer (Bakhare, 2010; Robbins & Judge, 2013; Žikić *et al*, 2012).

2.1.2. Resolução de Conflitos e a Gestão de Conflitos

De acordo com Robbins (1978), nos anos de 30 e 40 do Século XX, existia a “abordagem tradicional de conflito”, em que o conflito deveria ser evitado. No entanto, as abordagens contemporâneas sobre o conflito argumentam que os conflitos são inevitáveis (“abordagem integracionista do conflito”) (Robbins & Judge, 2013), ou seja, são parte integrante das organizações, pelo que as organizações devem promover a gestão de conflitos e não a resolução de conflitos (Rahim, 2002; Žikić *et al*, 2012).

Contudo, não existe na literatura uma clara distinção entre a resolução de conflitos e a gestão de conflitos, no entanto os termos não devem ser tratados como sinónimos (Rahim, 2012; Robbins 1978). Enquanto, a resolução de conflitos implica reduzir, eliminar ou terminar com o conflito, a gestão de conflitos, por sua vez, procura definir estratégias que permitam minimizar os conflitos afetivos¹ nos vários níveis da organização e obter e manter um nível equilibrado de conflito substantivo² (Rahim, 2002).

Rahim (2002) afirma que para uma gestão do conflito ser efetiva é necessário que os conflitos substantivos sejam encorajados e os conflitos afetivos sejam minimizados. Esta gestão deve ser integrada e promovida pela liderança, cultura organizacional e estrutura organizacional, e por isso deve ser uma das prioridades da gestão de topo, de qualquer organização.

¹ Conflito afetivo - ocorre quando os membros da organização tornam consciência de que seus sentimentos e emoções são incompatíveis com determinadas pessoas ou assuntos.

² Conflito substantivo- ocorre quando dois ou mais membros da organização discordam sobre um assunto ou uma tarefa.

Por outro lado, Thomas (1992) desenvolveu o modelo de Blake e Mouton (1964), em que define cinco estilos de gestão de conflitos, baseado em duas dimensões – a Assertividade e a Cooperação, tendo em consideração os próprios interesses e os interesses da contraparte. Os cinco estilos de gestão de conflitos classificam-se, então, em evitamento, acomodação, competição, comprometimento e colaboração.

O evitamento verifica-se quando as partes ignoram ou negligenciam os seus interesses e não tomam qualquer tipo de ação na expectativa de que o conflito desapareça por si próprio. A acomodação entende-se pela tentativa que uma das partes realiza no sentido de satisfazer os interesses da outra parte, negligenciando os seus próprios interesses. A competição consiste na tentativa de uma das partes estar focada apenas na satisfação dos seus interesses, sacrificando os interesses da outra parte. O comprometimento reflete-se quando existe a tentativa de satisfazer de modo moderado e incompleto os interesses de ambas as partes, pelo que pode resultar numa satisfação apenas parcial dos interesses de ambas as partes. Por fim, a colaboração é a que se traduz na tentativa de satisfazer completamente os interesses das partes envolvidas, procurando encontrar uma solução de “ganhar-ganhar”.

Deste modo, reconhecendo a existência de um conflito, as partes envolvidas devem remover ou reduzir as suas diferenças e desentendimentos, isto é, minimizar o conflito afectivo, e estabelecer objetivos e interesses comuns, de modo a atenuar o conflito, ou seja, gerir o conflito - colaboração, sendo que uma das alternativas para a sua resolução pode passar pela negociação (Damasceno Correia, 2012).

2.1.3. Os Efeitos do Conflito

Tem surgido na literatura um grande número de autores que defendem que o conflito pode ser benéfico para o desempenho organizacional (Robbins & Judge, 2013). Assim, o conflito não deve ser reduzido, eliminado ou evitado, mas antes ser gerido corretamente, (Miranda & Bostrom, 1994).

Deste modo, e de acordo com as visões contemporâneas sobre esta temática, o conflito pode ser funcional ou disfuncional. Considera-se conflito funcional quando este reforça o desempenho individual, do grupo ou da organização, e disfuncional quando é prejudicial ao desempenho (Odentude, 2013; Robbins & Judge, 2013; Žikić *et al*, 2012).

Assim sendo, segundo Robbins & Judge, (2013) e Žikić *et al* (2012), os efeitos positivos dos conflitos funcionais que se podem verificar são:

- A melhoria da qualidade do processo de tomada de decisão, pois permite que todas as opiniões sejam consideradas nas tomadas de decisões importantes, especialmente as mais incomuns e as de minoria;
- O estímulo na criatividade e na inovação, entre os membros do grupo;
- A promoção na mudança organizacional;
- A motivação dos participantes no conflito, para alcançar um determinado resultado;
- O aumento da transparência do trabalho realizado;
- O fortalecimento da comunicação;
- A intensificação dos sentimentos de pertença e de coesão.

Por outro lado, o conflito disfuncional provoca os seguintes efeitos negativos (Robbins & Judge, 2013; Žikić *et al*, 2012):

- A perturbação do normal funcionamento da organização;
- O agravamento de problemas na comunicação;
- A redução dos níveis de criatividade/produktividade;
- A quebra dos valores de pertença e coesão, originando maior individualidade e independência;
- A ênfase dada às emoções nas tomadas de decisões,
- O aparecimento de sentimentos de frustração, depressão, ansiedade entre as pessoas.

2.1.4. Definição de Negociação

Existe uma interminável lista de definições que origina uma variação de conceções sobre a negociação, levando a que os autores abordem a negociação em diferentes perspetivas, nomeadamente, na perspetiva analítica, na perspetiva cognitiva da tomada de decisão e na perspetiva das relações intergrupais (Hospital, 2000, citado por Damasceno Correia, 2012).

A negociação é um processo de tomada de decisão entre duas partes que procuram encontrar uma solução para atingir os objetivos, que unilateralmente não seriam capazes de alcançar (Thompson, (2011), citado por Zhou, *et al*, 2014).

Contudo, mais relevante do que analisar a taxionomia do conceito de negociação, é compreender que o processo de negociação é um dos processos mais importantes que se desenvolvem no seio de uma organização (Bratianu, Bejinaru & Iordache, 2012).

A negociação é um processo que está definido em cinco fases (Robbins & Judge, 2013): preparação e planeamento, definição de regras, clarificação e justificação, negociação e implementação. O processo de preparação e planeamento é crucial para uma boa negociação, sendo que o negociador deve ter bem presente qual é a sua *Best Alternative To a Negotiated Agreement* (BATNA), ou seja, qual a alternativa mais favorável que os negociadores dispõem, caso não se alcance um negócio. Na segunda fase devem ser definidas as regras para a realização da negociação. De seguida, passa-se para a terceira fase, ou seja, quando as partes expõem, clarificam e justificam as suas posições para a realização da negociação. Após o acordo nas concessões chega-se à implementação do que foi negociado entre as partes.

Essencialmente, existem dois tipos de estratégias de negociação: a competitiva/distributiva e a integrativa/colaborativa (Damasceno Correia, 2012; Lewicki & Spencer, 1992; Robbins & Judge, 2013). De seguida, serão exploradas estas duas perspetivas teóricas sobre a negociação.

2.1.5. Perspetivas teóricas sobre Negociação

2.1.5.1. Distributiva/Competitiva

A negociação é distributiva quando o negociador está motivado para ganhar tudo quanto possível, relativamente ao que é objeto de disputa ou do interesse dos participantes, sendo que a sua estratégia baseia-se em vencer o seu opositor (Robbins & Judge, 2013). Para isso, ambas as partes podem apresentar propostas extremas e radicais, de modo a cumprir a sua missão, que é maximizar o seu objetivo e as consequentes vantagens obtidas.

Tendo em consideração que, pelo menos um dos interlocutores pretende dominar ou manipular o outro, a negociação distributiva baseia-se, fundamentalmente, em quatro grandes categorias (Cunha *et al*, 2007):

1. Obter um acordo próximo do ponto de resistência do oponente;
2. Aumentar a ganho, induzindo o oponente a baixar o seu ponto de resistência;
3. Transformar uma amplitude negativa em positiva, pela via de impelir o oponente a baixar o seu ponto de resistência;
4. Aliciar o oponente, levando-o a crer que um determinado resultado é o melhor que ele pode alcançar.

Com frequência, inicia-se o processo de negociação com base numa estratégia competitiva. Todavia, esta estratégia de “tudo ou nada”, de “pegar ou largar”, não proporciona os melhores resultados, principalmente quando se perspetiva a longo prazo, precipitando muitas vezes para uma rutura negocial total e, conseqüentemente, a rejeição da proposta (Damasceno Correia & Soares, 2012).

2.1.5.2. Integrativa/Colaborativa

A negociação integrativa assenta numa lógica de “ganha-ganha”, onde ambas as partes possam obter ganhos, ou seja, onde os benefícios são mutuamente vantajosos (Robbins & Judge, 2013).

Assim, na negociação integrativa, os interlocutores caracterizam-se por (Cunha *et al*, 2007):

- Comunicar de forma franca e aberta sobre as suas preferências, necessidades e objetivos;

- Procuram compreender os objetivos e as necessidades da outra parte;
- Enfatizam os pontos em comum e minorizam as diferenças;
- Tentam encontrar soluções que satisfaçam os objetivos de ambas as partes.

De acordo com Miranda e Bostrom (1994), embora nenhuma estratégia de negociação seja universalmente eficaz, a abordagem integradora é considerada a mais adequada, pois permite a obtenção de benefícios mútuos, e a longo prazo, o estabelecimento de relações duradouras e apetência para negociações futuras (Damasceno Correia, 2012).

2.1.6. Estudos empíricos

Vários autores afirmam que as organizações devem possuir uma cultura de gestão de conflitos, essencialmente, porque se obtêm resultados muito benéficos, capazes de melhorar a qualidade do processo de tomada de decisão, estimular a criatividade, a inovação e intensificar o sentimento de coesão e de pertença (Choi, 2013; Limbare 2012; Odetunde, 2013; Silva & Rouco, 2014).

Por outro lado, começam a surgir estudos que demonstram que é possível estabelecer uma relação entre as estratégias de negociação e a liderança (e.g. Lather *et al*, 2009; Limbare, 2012; Yang 2014). Contudo, esses mesmos estudos não permitem retirar conclusões mais pormenorizadas, ou seja, não determinam quais as relações que se estabelecem entre as estratégias de negociação e os estilos de liderança. Por exemplo, o estudo realizado por Yang (2014) demonstra que existe uma relação entre a liderança e o estilo de negociação colaborativa, mas não defini qual o estilo de liderança em concreto.

Tendo em consideração que a gestão de conflitos tem efeitos relevantes para a satisfação no trabalho, começam, de igual modo, a surgir estudos empíricos que procuram estabelecer a relação entre as estratégias de negociação e a satisfação (Yang, 2014; Zhou *et al*, 2014). Porém, estes estudos também não permitem identificar quais as variáveis que têm maior poder preditivo da satisfação.

2.1.7. Operacionalização

Para operacionalizar as estratégias de negociação integrativa e distributiva, foi utilizada uma adaptação dos questionários de Chandler e Judge (1998) e de Glibkowski (2009), com 7 itens para cada uma das escalas. Estes itens foram previamente traduzidos para Português por Damasceno Correia e Soares (2014). Num estudo conduzido em Portugal e Angola, os autores verificaram que, embora, os itens tivessem elevadas correlações com a respetiva escala, em ambas as escalas, *os alpha de Cronbach* estavam no limite do aceitável (0,60-0,70). Dados estes resultados serem indicativos que os itens utilizados estavam relacionados com o construto medido, mas seriam necessários mais itens, os autores desenvolveram mais 18 itens para cada escala. Embora ainda em construção, os itens foram cedidos para a realização deste estudo, que contará assim com 25 itens para cada uma das escalas.

2.2. Liderança

Relativamente ao conceito de liderança, constata-se que existe uma prolixidade de conceções, o que origina uma grande diversidade de fontes de reflexão. Dito de outro modo, existem quase tantas definições de liderança como pessoas que a tentam definir (Stogdill, 1974, citado por Yukl, 1989).

Yukl (1989) refere que esta prolixidade de definições deve-se ao facto de cada investigador procurar definir a liderança com base em perspetivas totalmente diferentes. Estas perspetivas baseiam-se em características individuais, no comportamento do líder, nas funções e ou tarefas que desempenham, ou, ainda, sobre o seu desempenho esperado e a influência na cultura organizacional, tornando, assim, a liderança um fenómeno complexo e multifacetado.

Segundo Northouse (2013), a liderança é um processo de influência, que ocorre num grupo e num determinado contexto, e propõe-se a alcançar objetivos pré definidos.

Em suma, é possível definir liderança como o processo de influenciar um grupo, em direção à conquista de uma visão ou um conjunto de objetivos (Robbins & Judge, 2013).

2.2.1. Liderança e Gestão

Numa primeira abordagem, é possível afirmar que a liderança e a gestão são o mesmo, originando assim, uma discussão em torno dos dois termos. Em primeiro lugar, esta suposta confusão, resulta de a liderança e a gestão implicarem a ação com as pessoas. Em segundo lugar, tanto a liderança como a gestão têm o mesmo propósito, isto é, atingir os objetivos pré estabelecidos. Deste modo, é possível constatar que muitas das funções da gestão são atividades da liderança, e o contrário, também, se verifica (Northouse, 2013).

Todavia, Kotter (2001) distingue as funções da liderança e da gestão. Para este autor, enquanto a gestão deve planear, organizar, controlar e resolver problemas, a

liderança deve orientar, definir estratégias, estabelecer regras e “alinhar” as pessoas, isto é, motivar e inspirar.

Alguns teóricos vão mais longe na distinção entre liderança e gestão, e defendem que os líderes são orientados para a mudança e eficácia, a longo prazo, enquanto os gestores são orientados para a estabilidade e eficiência, a curto prazo. O mesmo será dizer que, os líderes influenciam o compromisso, enquanto os gestores apenas cumprem com as responsabilidades do seu cargo e exercem autoridade (Yukl, 1989).

Devido a esta clara distinção entre o líder e o gestor, Kotter (2001) defende que não é possível um indivíduo conseguir “envergar” e cumprir de modo eficiente e eficaz os dois papéis: o de líder e o de gestor. Pelo que as organizações, para serem bem sucedidas, devem combinar o bom líder com o bom gestor, ou seja, apostar numa dupla liderança.

Porém, Rowe (2001) defende que os dois papéis são conciliáveis na figura do líder estratégico. O líder estratégico é aquele que consegue combinar sinergicamente as qualidades do gestor e as qualidades do líder, permitindo que a organização prospere a longo prazo sem hipotecar a estabilidade financeira a curto prazo (Rowe, 2001).

Resumindo, embora existam diferenças claras entre gestão e liderança, as duas funções sobrepõem-se, e ambas são cruciais para a sobrevivência e prosperidade das organizações (Kotter, 2001).

2.2.2. Abordagens da Liderança

Devido à profusão de estudos, abordagens e linhas de investigação sobre a liderança, torna-se útil e pertinente organizar a literatura sobre a liderança. Assim, a

liderança pode ser classificada em quatro abordagens: abordagem dos traços, abordagem dos comportamentos, abordagens situacional/contingencial e abordagens modernas da liderança (Malik, 2012; Robbins & Judge, 2013).

2.2.2.1. Abordagem dos Traços

Os primeiros estudos sobre liderança, datados do início do Século XX e que vão até à Segunda Guerra Mundial, defendem que as pessoas possuem certas qualidades e características que os tornam líderes mais eficazes (abordagem dos traços e das competências). Isto é, são os grandes homens, com características inatas, que ascendem a posições de liderança e de grande destaque na sociedade (Malos, 2012). Contudo, Stogdill (1974), após rever 124 estudos sobre liderança, concluiu que os indivíduos não se tornam líderes nem a sua eficácia se deve aos seus traços ou características de personalidade (Yukl, 1989).

No entanto, no final dos anos 60 do Século XX foi realizada uma outra revisão de 20 estudos que permitiram identificar 80 traços de liderança, dos quais apenas cinco traços eram comuns em quatro ou mais estudos (Robbins & Judge, 2013).

Após os estudos e análises realizados durante a década de 90 do Século passado, conclui-se que para além dos cinco traços de personalidade já identificados, também era importante realçar como o líder podia ser eficaz. Para uma liderança eficaz os líderes deveriam de ser sociáveis, disciplinados, criativos, flexíveis e que agissem de acordo com a sua consciência (Robbins & Judge, 2013).

De acordo Robbins e Judge (2013), existe, ainda, outro traço muito relevante para a liderança, a Inteligência Emocional. O líder que gere bem as emoções consegue mais facilmente influenciar as emoções dos seus subordinados, pois consegue expressar sentimentos de simpatia e entusiasmo pelos bons desempenhos, e irritação pelos maus desempenhos. Estudos recentes demonstram é possível supor que a inteligência emocional deve ser analisada no domínio da liderança, pelo que considera importante analisar e estudar esta temática.

Embora seja possível identificar um elenco de traços e competências relevantes para a liderança, é muito difícil descortinar características aplicáveis a todas as situações (Cunha, *et al*, 2007). Por este motivo, a teoria dos traços é mais útil na identificação dos traços que podem ser preditivos de liderança, do que na distinção entre líder eficaz e o líder não eficaz (Robbins & Judge, 2013).

2.2.2.2. Abordagem dos Comportamentos

A partir da década de 50 até a década de 70 do Século XX, surgiram novas pesquisas sobre a liderança, devido à deceção dos estudiosos com as abordagens dos traços e a sua incapacidade em explicar a eficácia da liderança. As novas pesquisas baseavam-se na premissa que os líderes influenciavam as atitudes e o desempenho dos seus subordinados, dependendo do seu comportamento, ou seja, era dado ênfase ao comportamento (Yukl, 1999), como fator preponderante para uma liderança eficaz.

Os primeiros estudos foram desenvolvidos na *Ohio State University* e na *University of Michigan* (Northouse, 2013), e propunham que o comportamento do líder se baseava em duas categorias de orientação: ou para a tarefa ou para as pessoas. Na orientação para as tarefas, o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e dos seus

subordinados com o desígnio de alcançar os objetivos planeados. Na orientação para as pessoas/relacionamento, o líder preocupa-se com o bem-estar dos seus subordinados (Yukl, 1999).

As investigações sobre as implicações dos dois comportamentos para a eficácia da liderança não produziram resultados consistentes, o que originou o aparecimento de outras teorias, como o modelo proposto por Blake e Mouton (1982), citado por Yukl, (1999). De acordo com estes autores, o líder eficaz é aquele que consegue integrar e cruzar as tarefas e as pessoas dependendo da situação (ou invés de só estar orientado para as tarefas ou só para as pessoas), resultando assim em cinco estilos essenciais: o anémico, o simpático, o autocrático, o intermédio e o integrador, sendo este último o mais eficaz.

Contudo, segundo Yukl (1999) este modelo apresenta algumas limitações, designadamente, baseia-se apenas em dois fatores de comportamento (tarefas/pessoas). Ou seja, o modelo é muito generalista, e como tal existem muitas situações específicas a que não consegue responder. Por outro lado não abrange determinados estilos de liderança, tais como, a liderança carismática, transformacional e a orientada para a mudança.

2.2.2.3. Abordagens Contingencial/Situacional

A partir dos anos 70 do Século XX, começaram a surgir as teorias contingenciais, que defendem a variável ambiente como determinante na escolha do estilo de liderança mais adequado para cada situação. Deste modo, não existe um estilo de liderança que assegure a total eficácia e que se aplica a todas as situações. O sucesso

da liderança depende de múltiplas variáveis, nomeadamente, o estilo de liderança, os subordinados e as variáveis situacionais (Malos, 2012).

Fiedler (1981) refere, ainda, que as abordagens contingenciais assumem que a eficácia de um grupo ou organização depende das variáveis personalidade do líder e do controlo que existe sobre a situação. Ou seja, o poder e a influência sobre o grupo e como o grupo funciona. Exemplo disso é o modelo contingencial desenvolvido por Fiedler (1981), que integra os três elementos. O primeiro é o estilo de liderança, que é medido através do instrumento *Least Preferred Coworker* (LPC). O segundo elemento é o desempenho do grupo, que também é considerado como sendo a eficácia do líder. Por fim, e último elemento, existe a favorabilidade das situações, ou seja, a relação entre os estilos e a eficácia da situação.

Outra teoria contingencial, também desenvolvida por Fiedler (1981), é a Teoria dos Recursos Cognitivos (TRC), em que, partindo do pressuposto que a inteligência e a experiência são dois critérios utilizados na escolha do líder, então a TRC é inquestionável, pois tanto a inteligência como a experiência contribuem para a eficácia em determinadas situações.

Porém, estas teorias têm sido alvo de algumas críticas, nomeadamente o facto de se basearem sobretudo nos comportamentos. Antes de mais, deveriam procurar analisar, com precisão, o modo como os comportamentos se ajustam a distintas situações (Northouse, 2013).

Surgem então outras teorias que propõem uma liderança mais eficaz, visto que os líderes escolhem o estilo de liderança, de acordo com o contexto em que estão inseridos (Malos, 2012). Os autores Hersey e Blanchard (1981) apresentam a Teoria de

Liderança Situacional e propõem a integração de duas variáveis. A primeira variável diz respeito ao comportamento do líder, baseado no cruzamento entre a sua orientação para as tarefas e para as pessoas, por sua vez a segunda variável é relativa à maturidade dos colaboradores. Deste modo, esta teoria reside no facto do líder ajustar o seu comportamento ao nível de maturidade dos seus subordinados e ao conhecimento que os subordinados têm das tarefas. Alguns autores têm mencionado pequenas deficiências na teoria, particularmente, as construções ambíguas, a simplificação excessiva, em que se ignoram outras variáveis situacionais importantes e a reduzida fundamentação teórica (Yukl, 1989).

2.2.2.4. Abordagens Modernas da Liderança

Nos anos 80 do século XX, propôs um modelo de liderança baseado Liderança Transacional e a na Liderança Transformacional (Bass, 1999).

A Liderança Transacional baseia-se na recompensa contingente, em que os subordinados apenas são motorizados e corrigidos quando não alcançam os padrões estabelecidos, além de que não existe a preocupação por parte do líder em influenciar os seus subordinados.

A Liderança Transformacional baseia-se na capacidade do líder conseguir fomentar nos seus subordinados um total empenhamento, que os permite ultrapassar os seus objetivos pessoais, em prol dos objetivos da organização, conseguindo assim altos padrões de produtividade. Por este motivo, os líderes são capazes de inspirar e motivar os seus seguidores (Northouse, 2013). Surge então a importância do carisma (Yukl, 2009), através do qual os líderes transmitem confiança aos seus subordinados e estes sentem respeito, admiração e lealdade. (Northouse, 2013).

Esta abordagem tem merecido muita atenção dos investigadores, pois permite relacionar positivamente o desempenho individual e a eficácia organizacional (Northouse, 2013).

2.2.3. Abordagem de Liderança para este estudo

A Teoria dos Caminhos para os Objetivos, desenvolvida por Robert House, é classificada como uma teoria da abordagem contingencial porque a sua eficiência depende do ajuste entre o comportamento do líder, das características dos seus subordinados e do ambiente (Malik, 2012; Northouse, 2013).

Assim, conforme a Figura 1, o líder deve, tendo em consideração as características dos seus subordinados, selecionar o estilo de liderança, definir os objetivos, clarificar o caminho a tomar, remover os obstáculos e providenciar o apoio necessário, para que impulse os seus subordinados a alcançar os objetivos propostos (House, 1996).

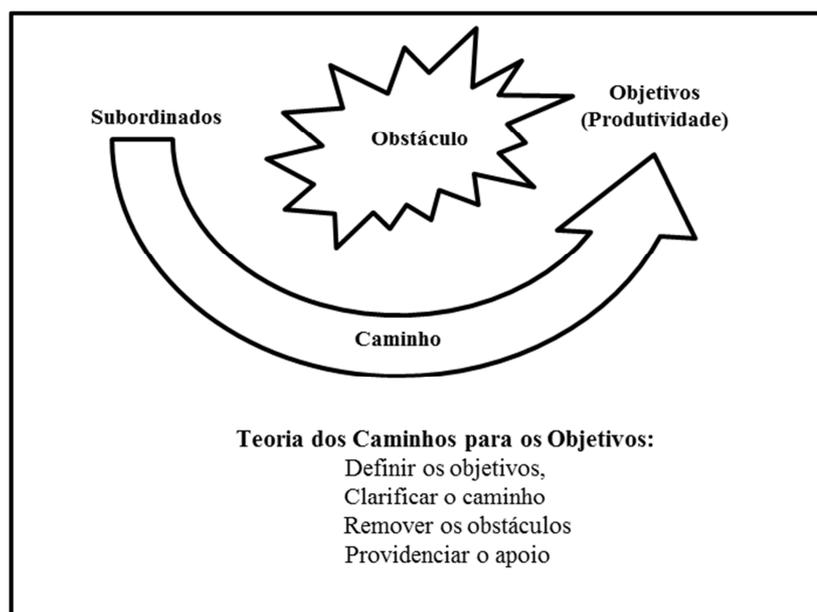


Figura 1 – Componentes da Teoria dos Caminhos para os Objetivos (adaptado de Northouse, 2013).

A esta teoria está implícita a teoria da expectativa, em que os subordinados se sentem capazes de realizar as suas tarefas, estão motivados para alcançar os objetivos propostos e serão recompensados de forma justa (House, 1996).

De acordo com a presente teoria existem quatro estilos de liderança (House, 1996): o estilo diretivo, o estilo apoiante, o estilo participativo e o estilo orientado para o êxito.

O estilo diretivo é aquele em que o líder orienta os subordinados para o que estes devem fazer e como devem atuar, planeia e coordena o trabalho, controla o cumprimento de regras e procedimentos e estabelece padrões de desempenho. Por sua vez, o estilo apoiante demonstra respeito e consideração pelo bem-estar e necessidades dos colaboradores, atua cortesmente e com justiça, criando um ambiente social amistoso. O estilo participativo ocorre quando o líder envolve os subordinados na tomada de decisão, solicitando ideias e opiniões e integrando as suas sugestões nas decisões do grupo. Por último, o estilo orientado para o êxito desenvolve-se quando o líder estabelece altos padrões de desempenho para os seus subordinados, ao estabelecer metas desafiadoras, enfatizando a excelência e procurando melhoria contínua do grupo. Este último estilo de líder, transmite, ainda, aos colaboradores a expectativa de que eles alcançarão elevados desempenhos (House, 1996).

Além dos estilos de liderança que o líder pode adotar, existem outras duas variáveis fundamentais que o líder deve ter em consideração, sendo elas as características dos subordinados e as características das tarefas, conforme é possível verificar na Figura 2 (Northouse, 2013).

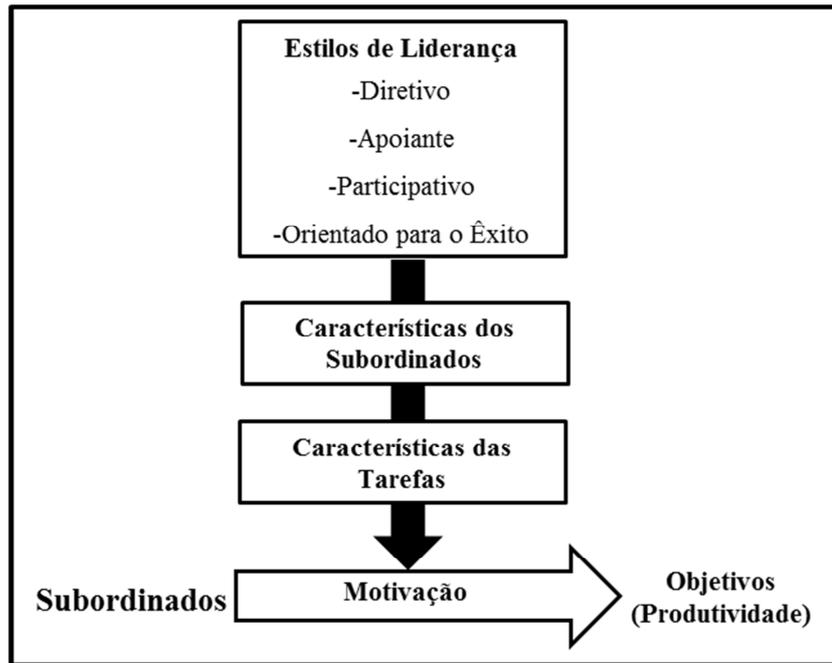


Figura 2 – Teoria dos Caminhos para os Objetivos (adaptado de Northouse, 2013)

As características dos subordinados influenciam o estilo de liderança que o líder adota num determinado contexto de trabalho (House, 1996). Por conseguinte, com subordinados que são dogmáticos e autoritários, e que têm que trabalhar em tarefas ambíguas e stressantes, o estilo de liderança a adotar é o diretivo, pois fornece estrutura psicológica, clareza na tarefa, tornando-a menos ambígua. Assim, o subordinado sente-se mais confortável, pois o líder proporciona uma maior sensação de segurança no ambiente de trabalho. No entanto, para subordinados que apresentam elevadas competências e vasta experiência, este estilo de liderança será redundante (Northouse, 2013).

O estilo de liderança participativo deve ser adotado para os subordinados com um *locus controle* interno, pois acreditam que são responsáveis pelos eventos que ocorrem na sua vida. Para os subordinados com um *locus controle* externo, que

acreditam no acaso, no destino ou nas forças externas que determinam os eventos da sua vida, o estilo de liderança que deve ser utilizado é o estilo diretivo (Northouse, 2013).

O estilo de liderança tem, também, impacto na motivação dos subordinados sobre a perceção que os mesmos têm sobre a sua própria capacidade de realizar uma tarefa específica. Ou seja, quanto maior perceção que o subordinado tem das suas competências, menor é a necessidade do estilo de liderança directivo, e maior a necessidade de liderança orientada para o êxito (Northouse, 2013).

Deste modo, os líderes devem, além, de adotar o estilo de liderança, tendo em consideração as características dos subordinados, devem, também, adotar o estilo de liderança que melhor se adapta às tarefas que os subordinados estão a realizar.

Daí que, para as tarefas que são ambíguas, complexas, cujas regras organizacionais não são claras, o estilo de liderança a adotar deve ser o diretivo, pois fornece orientação e estrutura psicológica para os subordinados (Robbins & Judge, 2013).

Por sua vez, para as tarefas que são estruturadas, os líderes devem recorrer ao estilo apoiante, procurando motivar os subordinados quando os mesmos estão envolvidos em tarefas que são repetitivas e pouco desafiantes, porém esta situação surge geralmente em estruturas mecanizadas (Robbins & Judge, 2013).

De igual modo, quando as tarefas são ambíguas, mas existem regras organizacionais bem definidas e objetivas, o estilo de liderança participativo é considerado o mais conveniente. Além de que, a liderança participativa tem um impacto positivo quando os subordinados são autónomos e têm uma forte necessidade de *locus*

controle interno. Por outro lado, a sua satisfação aumenta quando participam na tomada de decisão e na organização do trabalho (Robbins & Judge, 2013).

Ainda, para as tarefas ambíguas, complexas e desafiantes, em que os líderes estabelecem padrões elevados de desempenho aos seus subordinados, o estilo de liderança mais adequado é o orientado para o êxito, pois aumenta a confiança e a expectativa dos subordinados, de que o seu esforço conduz a bom desempenho (Northouse, 2013).

De seguida é apresentado um quadro (Figura 3) que ilustra como os estilos de liderança estão relacionados com as características dos subordinados e com as características das tarefas.

Estilos de Liderança	Características dos Subordinados	Características das Tarefas
Diretivo Proporciona orientações e estrutura psicológica	Dogmático Autoritário	Ambíguas Regras pouco claras Complexas
Apoiante Proporciona acolimento	Insatisfeito Necessita afiliação Necessita contacto humano	Repetitivas Pouco desafiantes Mundanas
Participativo Proporciona envolvimento	Autónomo Necessidade de controlo Necessidade de clareza	Ambíguas Pouco claras Desestruturadas
Orientado para o Êxito Proporciona desafios	Grandes expectativas Luta pela excelência	Ambíguas Desafiantes Complexas

Figura 3 - A Teoria dos Caminhos para os Objetivos (adaptado de Northouse, 2013)

Resumindo, de acordo com a Teoria dos Caminhos para os Objetivos, o líder deve seleccionar um estilo de liderança tendo em consideração: as características dos seus subordinados, as características das tarefas que os subordinados estão a desempenhar, bem como o ambiente onde estão inseridos. Por outro lado, o líder deve

remover ou ajudar a remover os possíveis obstáculos que possam surgir e que os impeça de atingir os objetivos propostos.

De acordo com Northouse (2013) a presente teoria é a mais abrangente e sofisticada das teorias contingenciais. Em primeiro lugar, apresenta um enquadramento teórico adequado para a compreensão de termos e conceitos sobre liderança, o modo como a liderança afeta a satisfação e o desempenho dos subordinados.

Em segundo lugar, esta teoria consegue integrar os princípios da teoria das expectativas e da teoria da liderança, inculcando no líder a preocupação de manter os seus subordinados motivados. Por fim, os estudos permitem identificar aspetos importantes, que ajudam os líderes a auxiliar os seus subordinados a ultrapassar os seus obstáculos e a alcançar os objetivos predefinidos.

No entanto, esta teoria também apresenta algumas limitações, designadamente o facto de englobar várias premissas que podem tornar-se complexas quando aplicadas num contexto organizacional. Outra limitação que pode ser apontada é a de que nem todos os aspetos da teoria foram estudados. Por exemplo, uma grande quantidade de pesquisas foram realizadas para estudar o estilo diretivo e estilo apoiante, mas poucos estudos abordam o estilo participativo e estilo orientado para o êxito, pelo que os resultados obtidos nestes estudos permanecem frágeis, sendo difícil obter resultados mais concretos.

2.2.4. Estudos empíricos

Têm surgido alguns estudos que demonstram que a liderança é fundamental para promover a negociação integrativa, considerada a estratégia de negociação que permite

alcançar os melhores resultados em situações de conflito (e.g. Yang, 2014). No entanto, ainda não existem estudos que apresentem resultados mais pormenorizados, ou seja, estudos que demonstrem quais as relações se estabelecem efetivamente entre os estilos de liderança e as estratégias de negociação.

2.2.5. Operacionalização

Para estudar a liderança utilizou-se o questionário *The Path-Goal Leadership Questionnaire*, de Indvik (1985), constituído por vinte itens, que permitiu identificar os quatro estilos de liderança: diretivo, apoiante, participativo e orientado para o êxito; dando origem a quatro escalas de liderança.

2.3. Satisfação

A satisfação no trabalho é definida como o estado emocional agradável ou positivo em relação ao trabalho (Locke, 1976). Contudo, alguns autores criticam esta definição por ser demasiado simplista, afirmando que o conceito de satisfação deve ser entendido como um conceito mais generalizado. Estes autores defendem ainda que a satisfação no trabalho engloba também a organização e as políticas de trabalho no seio da organização, que esta proporciona ao seu trabalhador (Arnold & Cooper, 1991, citado em Silveira & Araújo, 2003).

Brief e Weiss (2002) apresentam uma nova proposta de definição de satisfação no trabalho, onde este conceito é composto por duas componentes, a afetiva e a cognitiva, mantendo o carácter atitudinal do mesmo.

Por sua vez, entende-se por satisfação cognitiva, as convicções e perceções que um indivíduo tem sobre um determinado objeto ou situação, e que gera

automaticamente uma atitude (Statt, 1997), sendo que perante “atitudes favoráveis” estarão associados “aspectos bons”, e perante “atitudes desfavoráveis” estarão associados “aspectos maus”. A satisfação afetiva representa a relação que os indivíduos estabelecem com o seu trabalho, tendo como base as suas preferências e o estado de ânimo no contexto laboral.

2.3.1. Operacionalização

Para estudar a satisfação afetiva foi utilizado o *Job Satisfaction Index*, de Brayfield e Rothe (1951). A escala original, de Brayfield e Rothe, é composta por dezoito itens, no entanto, estudos realizados (Agho, Price & Mueller, 1992; Judge, Bono & Locke, 2000) têm demonstrado a aplicação de uma versão com apenas cinco itens.

2.4. Proposta do Modelo Conceptual

A Figura 4 apresenta o modelo conceptual de análise proposto.

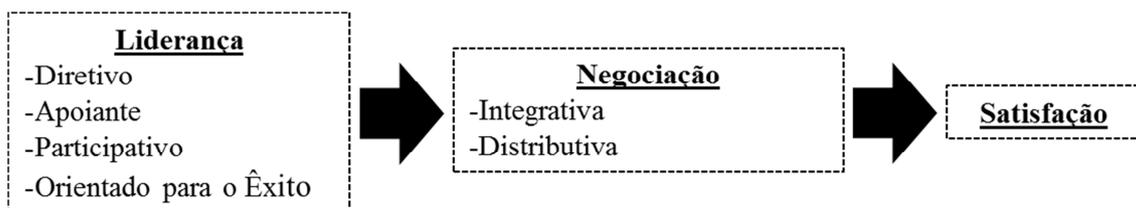


Figura 4: Modelo Conceptual de análise.

Adicionalmente, perante o contexto específico da FA, julga-se essencial integrar variáveis demográficas, designadamente: o Género (masculino/feminino), a Idade, a Categoria (Oficial ou Sargento), a Escolaridade (Básico, Secundário e Superior) e o Tempo de Serviço.

3. Estudo Empírico

O terceiro capítulo é dedicado à análise dos resultados obtidos do presente estudo. Inicialmente é efetuada uma breve descrição da metodologia e do instrumento utilizados, sendo posteriormente realizada uma descrição da amostra e análise dos resultados obtidos.

3.1. Metodologia

Este estudo foi realizado na FA, tendo como base os dados recolhidos a partir das respostas dadas ao questionário aplicado, que se encontra no Anexo 1.

Precedentemente foi solicitada autorização ao Exmo. Senhor Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) para a recolha, análise e subsequente publicação dos dados sobre o presente estudo.

Após deferimento do referido pedido, o questionário a ser utilizado no estudo foi testado antes de ser aplicado, por meio de um pré-teste administrado a seis militares. O pré-teste efetuado tinha como objetivo aferir a interpretação e compreensão do seu conteúdo e verificar o tempo médio de resposta. Ainda que não se tenham observado dificuldades significativas no seu preenchimento, possibilitou a alteração e correção de alguns termos e expressões suscetíveis de interpretações menos claras.

Posteriormente, foi enviada uma mensagem de correio electrónico a todos os Oficiais e Sargentos dos Quadros Permanentes (QP) da FA, através do *Groupwise* (ferramenta informática de comunicação interna), a solicitar a colaboração no preenchimento do questionário com a respetiva ligação eletrónica, que remetia para o referido questionário, disponibilizado no sítio da *Intenet, SurveyMonnkey*.

O período de aplicação do referido questionário foi de aproximadamente três semanas, tendo sido recolhidas um total de 319 respostas. Do total de respostas obtidas, 78 (24,5%) respostas estavam incompletas, pois os respondentes apenas preencheram as duas ou três primeiras páginas ignorando, por motivos desconhecidos, as páginas seguintes que constituem o questionário. Desta forma, 241 respostas foram objeto de análise.

Por último, efetuou-se o tratamento estatístico dos dados com recurso aos programas *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) - versão 21. As tabelas relativas a análise dos dados estatísticos podem ser consultadas no Anexo 2.

3.2. Instrumento

Tendo em consideração os objetivos deste estudo e a revisão de literatura efetuada, considerou-se que o questionário era o instrumento mais apropriado, em virtude de permitir gerar dados que possibilitam aferir perceções na área das Ciências Sociais (Quivy, Campenhoudt, 2008).

Os questionários foram aplicados a Oficiais, até ao posto de Coronel, e Sargentos dos QP, que se encontram a prestar serviço nas Unidades, Órgãos e Serviços da FA, repartidos por Portugal Continental e Ilhas.

O questionário utilizado no presente estudo é constituído por 81 questões e encontra-se dividido em quatro partes distintas, sendo que as duas primeiras partes (liderança, negociação em contexto de trabalho) são constituídas por perguntas relativas aos comportamentos dos Superiores Hierárquicos dos inquiridos, a terceira parte

(satisfação afetiva) é relativa ao modo como o inquirido se sente em termos de autorelato. Por último, a quarta parte é sobre dados demográficos dos respondentes.

A primeira parte, que diz respeito à liderança, inclui uma escala, de 20 itens, baseada no “*The Path-Goal Leadership Questionnaire*, de Indvik (1985), que por sua vez se divide em 4 subescalas de estilos de liderança: estilo diretivo, estilo apoiante, estilo participativo e estilo orientado para o êxito.

A escala de resposta é do tipo *Likert*, com 7 tipos de respostas alternativas, que variam entre: 1 – Nunca; 2 – Quase Nunca; 3 – Raramente; 4 – Ocasionalmente; 5 – Frequentemente; 6 – Quase Sempre; 7 – Sempre.

A segunda parte, que corresponde à negociação, inclui 2 subescalas de estratégias de negociação:

- Negociação integrativa – uma adaptação entre o questionário de Chandler e Judge (1998), Glibkowski (2009), e de Damasceno Correia e Soares (2014), com um total de 25 itens.
- Negociação distributiva – uma adaptação entre o questionário de Chandler e Judge (1998), e de Damasceno Correia e Soares (2014), com um total de 25 itens.

A escala de resposta é do tipo *Likert*, com 5 tipos de respostas alternativas que variam entre: 1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Ocasionalmente; 4 – Frequentemente; 5 – Sempre.

A terceira parte, relativa à satisfação, inclui uma escala adaptada “*Job Satisfaction Index*” (JSI), de Brayfield e Rothe (1951), que pretende avaliar a satisfação

afetiva. Apesar do JSI ser constituído por 18 itens, apenas foram utilizados 5 itens para medir a satisfação afetiva.

A escala, também do tipo *Likert*, apresenta 5 tipos de respostas alternativas, que variam entre: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não Concordo e Nem Discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente.

A quarta e última parte inclui questões relacionadas com dados demográficos, nomeadamente, género, idade, categoria, nível de escolaridade e tempo de serviço.

3.3. Descrição da Amostra

A amostra é constituída por 241 militares das categorias de Oficiais e Sargentos dos QP da FA, dos quais 189 (78,4%) são do género masculino e 50 (20,7%) são do género feminino, não tendo 2 (0,8%) inquiridos indicado o género.

Os inquiridos variam entre os 22 e os 55 anos de idade, sendo a média das idades de 40,14 anos. Entre os inquiridos, 31 (12,9%) tinham idade menor ou igual a 30 anos, 57 (23,7%) entre os 31 e os 35 anos, 52 (21,6%) entre os 36 e os 40 anos, 57 (23,7%) entre os 41 e os 50 anos e 42 (17,4%) tinham idade maior ou igual a 51 anos. Dois (0,8%) dos inquiridos não indicaram a idade.

Relativamente à categoria, 130 (53,9%) dos inquiridos são Oficiais, e 109 (45,2%) são Sargentos. Dois (0,8%) dos inquiridos não responderam a que categoria pertenciam.

Quanto à escolaridade, verifica-se que o grupo com maior número de inquiridos de nível de escolaridade é o ensino secundário com 86 respostas (35,7%). Relativamente

aos restantes, 76 (31,5%) possuem a Licenciatura, 33 (13,7%) possuem o Mestrado, 28 (11,6%) possuem o Bacharelato, 15 (6,2%) dos inquiridos possuem o 11º ano (o antigo 7º ano de escolaridade), e apenas 1 (0,4%) inquiridos detém o doutoramento. A esta questão não responderam 2 (0,8%) inquiridos.

Por último, relativamente ao tempo de serviço, o grupo com maior número de inquiridos são os que têm tempo de serviço entre os 30 e 35 anos de serviço, com 63 inquiridos (26,1%). Verificam-se, de seguida, 57 (23,7%) entre 10 a 14 anos, 39 (16,2%) entre 15 a 19 anos, 28 (11,6%) entre 20 a 24 anos, 26 (10,8%) prestam serviço entre os 6 a 9 anos, 24 (10,0%) entre 25 a 29 anos, 2 (0,8) há mais de 36 anos. Dois (0,8%) dos inquiridos não responderam a esta questão.

3.4 Resultados

3.4.1. Análise da Fiabilidade das Escalas

A maioria dos investigadores tende a considerar o índice *alpha de Cronbach* como aquele que é universalmente aceite para o estudo métrico de uma escala e que fornece estimativas fiáveis sobre a fiabilidade de uma escala (Maroco & Marques, 2011).

De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o seu valor é de pelo menos 0,70 (Nunnally, 1978, citado por Maroco & Marques, 2006).

3.4.1.1. Escalas de Liderança

A subescala do “estilo de liderança diretivo”, constituída por 5 itens, apresentou um *alfa de Cronbach* de 0,697. Contudo, o item 18 do questionário apresentou uma correlação muito fraca (-0,07) com a escala, pelo que o referido item foi removido. Foi realizada uma nova análise da fiabilidade da escala que apresentou um *alfa de Cronbach* de 0,826.

A subescala “estilo de liderança apoiante”, representada por 5 itens, apresentou um *alpha de Cronbach* de 0,865.

A subescala “estilo de liderança participativo”, composta por 5 itens apresentou um *alpha de Cronbach* de 0,806.

Por fim, a subescala “estilo de liderança orientada para o êxito”, constituída por 5 itens, tinha um *alpha de Cronbach* de 0,842.

Assim, como se pode constatar nas Tabelas 2.1. a 2.4., todos os itens apresentam correlações superiores a 0,2 com as respetivas escalas e a eliminação de itens não conduziria a um aumento do *alpha de Cronbach*.

3.4.1.2. Escala de Negociação

A subescala “negociação integrativa”, constituída por 25 itens, apresentou um *alpha de Cronbach* de 0,966.

A subescala “negociação distributiva” com 25 itens apresentou um *alpha de Cronbach* de 0,927. Pelo facto de os itens 55, 56, 57 e 64 apresentarem uma correlação

muito fraca com a escala ($<0,2$), optou-se pela sua remoção, sendo que, após nova análise à fiabilidade da escala, o *alpha de Cronbach* foi de 0,941.

Como se pode verificar nas Tabelas 2.5. a 2.6., todos os itens apresentam correlações superiores a 0,2 com as respetivas escalas e a eliminação de itens não conduziria a um aumento do *alpha de Cronbach*.

3.4.1.3. Escala de Satisfação

A escala de satisfação constituída por 5 itens, apresentava um *alpha de Cronbach* de 0,871.

Todos os itens apresentavam correlações superiores a 0,2 com a respetiva escala e a eliminação de itens não conduziria a um aumento do *alpha de Cronbach*, como se pode verificar na Tabela 2.7.

3.4.2. Média e Desvio-Padrão das Escalas na Amostra Total

Depois de se verificarem as propriedades psicométricas das escalas em estudo, passou-se ao cálculo do resultado de cada inquirido nas diferentes escalas. Para tal, somaram-se as respostas aos itens incluídos na escala, dividindo pelo número de itens da escala.

Posteriormente, foi calculada a média e o desvio padrão para as sete escalas utilizadas (“estilo de liderança diretivo”; “estilo de liderança apoiante”; “estilo de liderança participativo”; “estilo de liderança orientado para o êxito”; “negociação integrativa”; “negociação distributiva” e “satisfação”) na amostra total (Tabela 2.8.).

Tendo em consideração que para as escalas de liderança o ponto médio teórico é de 4 (escala de 7 pontos), constata-se que todas as escalas apresentam valores superiores ao ponto médio teórico. Relativamente às escalas de negociação, em que o ponto médio teórico é de 3 (escalas de 5 pontos), observa-se que apenas a “negociação distributiva” apresenta valores inferiores ao ponto médio. Por último, a escala de “satisfação”, também, apresenta valores superiores ao ponto médio teórico, que é de 3 (escala de 5 pontos).

Em suma, foi possível constatar que na amostra total o “estilo de liderança diretivo” e o “estilo de liderança apoiante” são os que apresentam níveis mais elevados. Em contrapartida, a “negociação distributiva” apresenta o valor mais baixo.

3.4.3. Análise de Diferenças em Sub-grupos da Amostra

Com o objetivo de analisar as diferenças entre os sub-grupos da amostra (género, idade, categoria, nível de escolaridade e tempo de serviço), realizou-se uma análise da variância (ANOVA), sendo que se considera uma diferença significativa quando $p \leq 0,05$ (Maroco, 2011).

- A variável “género” apresenta diferenças significativas na escala do “estilo de liderança orientado para o êxito”. Os homens apresentam uma média (4,93) superior às das mulheres (4,48) (Tabela 2.9.).
- Na variável “idade” verificam-se diferenças na escala “satisfação”. A análise *post-hoc* revelou que o grupo com idade até 30 anos de idade apresenta uma média significativamente inferior (3,55) a todos os outros grupos. O grupo

que apresenta a média mais elevada é o grupo dos 31 a 35 anos (4,02) (Tabela 2.10.).

- A variável “categoria “ não apresenta diferenças significativas em nenhuma das escalas.
- A variável “nível de escolaridade” apresenta diferenças significativas na escala “negociação distributiva”. A análise *post-hoc* indicou que o grupo com o 11º de nível de escolaridade, com a média mais baixa de todos (2,08), é significativamente diferente da média do grupo Mestrado, que tem a média mais elevada de todos (2,57). O grupo com Doutoramento foi removido porque a análise não pode ser feita apenas com um participante (Tabela 2.11.).
- A variável “tempo de serviço” não apresenta diferenças significativas em nenhuma das escalas.

3.4.4. Análise das Correlações entre Variáveis

De acordo com os dados da Tabela 2.12., observaram-se as seguintes correlações:

- Os quatro estilos de liderança apresentam correlações positivas significativas com a “satisfação” e com a “negociação integrativa” e uma correlação negativa com a “negociação distributiva”.
- O “estilo de liderança diretivo” e o “estilo de liderança apoiante” apresentam, ainda, uma correlação negativa com o nível de escolaridade.

- O “estilo de liderança orientado para o êxito” apresenta ainda uma correlação negativa significativa com o “género” e com o “nível de escolaridade”.
- A “negociação integrativa” apresenta uma correlação positiva significativa com a “satisfação” e com as quatro variáveis da liderança (“estilo de liderança apoiante”, “estilo de liderança participativo”, “estilo de liderança orientado para o êxito”, “estilo de liderança diretivo”). Contudo, verifica-se que apresenta uma correlação negativa significativa com o “nível de escolaridade”.
- A “negociação distributiva” apresenta uma correlação negativa significativa com a “satisfação”, com as quatro variáveis da liderança (“estilo de liderança apoiante”, “estilo de liderança participativo”, “estilo de liderança orientado para o êxito”, “estilo de liderança diretivo”) e com a “categoria”. Por outro lado, apresenta uma correlação positiva com o “nível de escolaridade”.
- A “satisfação” apresenta uma correlação positiva significativa com as quatro variáveis da liderança (“estilo de liderança apoiante”, “estilo de liderança participativo”, “estilo de liderança orientado para o êxito”, “estilo de liderança diretivo”), com a “negociação integrativa”, com a “idade” e com o “tempo de serviço”. Por outro lado, apresenta uma correlação negativa com a “negociação distributiva” e com o “nível de escolaridade”.

3.4.5. Análise de Regressão Múltipla

a. Variável dependente – estratégia de negociação

Para analisar as relações entre estilos de liderança e estratégias de negociação, efetuaram-se duas regressões múltiplas, uma com a negociação integrativa, como variável dependente, e outra com a negociação distributiva, como variável dependente. Em ambos os casos foram introduzidas como variáveis independentes as variáveis que apresentavam correlações significativas e utilizado o método *stepwise*.

No modelo que tinha a negociação integrativa como variável dependente, os resultados revelam que apenas o estilo apoiante e o estilo diretivo foram retidos, explicando 69,4% da variância. De notar que o estilo apoiante por si só explica 68,3% da variância (Tabela 2.13.).

No modelo que tinha a negociação distributiva como variável dependente, os resultados revelam que apenas o estilo apoiante, o nível de escolaridade e o estilo diretivo foram retidos, explicando 47,1% da variância. De notar que o estilo apoiante por si só explica 44,5% da variância (Tabela 2.14.).

b. Variável dependente – satisfação

Para analisar quais as variáveis que tinham um maior poder preditivo da satisfação, efetuou-se uma regressão múltipla com o método *stepwise*, sendo a satisfação a variável dependente, e as variáveis que apresentavam correlações significativas introduzidas como variáveis independentes. Os resultados revelaram que apenas foram retidos no modelo a negociação integrativa e a idade, explicando 19,7%

da variância. Por si só, a negociação integrativa explica 17,2% da variância (Tabela 2.15.).

3.4.6. Análise de Regressão Hierárquica

Para analisar se as estratégias de negociação são uma variável mediadora entre os estilos de liderança e a satisfação, foi realizada uma regressão hierárquica, com dois passos. No primeiro passo foram incluídas todas as variáveis de liderança (“estilo de liderança diretivo”; “estilo de liderança apoiante”; “estilo de liderança participativo”; “estilo de liderança orientado para o êxito) e as variáveis demográficas que registaram correlações significativas com a satisfação. No segundo passo incluíram-se as variáveis da negociação (“negociação integrativa” e “negociação distributiva”), que registaram correlações significativas com a escala de satisfação.

No primeiro passo apenas foram retirados o “estilo apoiante” e a “idade” e no segundo passo apenas foi retirada a “negociação integrativa”. Verificou-se que a mudança do R^2 do primeiro para o segundo passo é significativa ($p=0,002$), sendo o total de variância explicada de 19,9%. Os coeficientes estandardizados de todas estas variáveis foram significativos (Tabela 2.16.).

4. Conclusões

4.1. Sumário dos Resultados

O presente estudo permitiu analisar as relações entre estilos de liderança, estratégias de negociação e satisfação, através da análise empírica, no contexto específico da FA. Neste capítulo procuramos responder aos objetivos mencionados na introdução.

Para responder ao primeiro objetivo, analisar as relações que se estabelecem entre escalas de estratégias de negociação e estilos de liderança, recorreu-se à técnica da regressão múltipla com o método *stepwise*. Foram realizadas duas regressões, cada uma delas incluindo como variável dependente uma escala de negociação: “negociação integrativa” e “negociação distributiva”.

Os resultados demonstram que no modelo com a variável dependente “negociação integrativa”, o “estilo de liderança apoiante” e o “estilo de liderança diretivo” foram retidos, explicando 69,4% da variância. No modelo com a variável dependente “negociação distributiva”, os resultados revelam que o “estilo de liderança apoiante”, “o nível de escolaridade” e o “estilo de liderança diretivo” foram retidos, explicando 47,1% da variância.

Para analisar quais as variáveis que tem mais poder preditivo da satisfação, o segundo objetivo, recorreu-se, novamente, à técnica de regressão múltipla com o método *stepwise*, utilizando como variável dependente a “satisfação”. Os resultados revelaram que apenas foram retidos no modelo a “negociação integrativa” e a “idade”, explicando 19,7% da variância.

A resposta ao terceiro objetivo, analisar se as estratégias de negociação mediam a relação entre os estilos de liderança e a satisfação, foi realizada uma regressão hierárquica, com dois passos.

Os resultados demonstraram que no primeiro passo apenas foram retidos o “estilo apoiante” e a “idade”. No segundo passo apenas foi retirado a “negociação integrativa”. Verificou-se que a mudança do R^2 do primeiro para o segundo passo é significativa ($p=0,002$), sendo o total de variância explicada de 19,9% (Figura 5). Os coeficientes estandardizados de todas estas variáveis foram significativos.

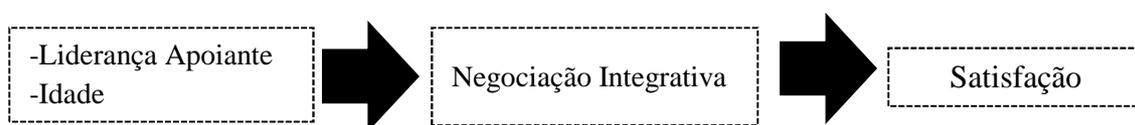


Figura 5: Modelo explicativo da satisfação.

Por fim, o quarto e último objetivo, analisar se existem diferenças significativas nos estilos de liderança e nas estratégias de negociação, em diferentes grupos da FA, constatou-se algumas diferenças significativas, que serão descritas de seguida.

No “estilo de liderança orientado para o êxito” verificou-se diferenças significativas ao nível do “género“, em os homens apresentam uma média superior às das mulheres. Na “satisfação” verificou-se diferenças significativas ao nível da “idade“, pois o grupo até 30 anos de idade apresenta a média significativamente inferior a todos os outros grupos, no entanto a média mais elevada é do grupo dos 31 a 35 anos. A “negociação distributiva” apresentou diferenças significativas no “nível de escolaridade”, em que o grupo do Mestrado como o que tem a média mais elevada de

todos os grupos, mas o 11º de nível de escolaridade apresenta a média mais baixa de todos.

4.2. Limitações do Estudo

A presente investigação promove o enriquecimento de conhecimentos sobre as temáticas da negociação e da liderança no contexto específico da FA, contudo apresenta algumas limitações.

A primeira limitação que pode ser referida é o facto de a FA apresentar especificidades de cariz militar. Além de apresentar características de uma estrutura organizacional mecanicista (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007), a hierarquia e o código deontológico estão muito bem vinculados. São os valores, as crenças e os padrões de atuação, que partilhados pelos membros da FA, no seu conjunto, lhe conferem uma identidade muito própria e bem diferenciada das demais. Assim, os resultados obtidos neste estudo empírico, nomeadamente na negociação, não podem ser generalizados a outros contextos organizacionais.

Outra limitação, que pode ser apontada está relacionada com a constituição da amostra. A amostra é constituída apenas por Oficiais, até ao posto de Coronel, e Sargentos dos QP, não tendo sido incluídos Oficiais e Praças que prestam serviço militar em Regime de Contrato, e Trabalhadores Civis que desempenham funções públicas na FA. Por este motivo, julga-se que a amostra não pode ser considerada como representativa do universo da FA, e como tal os resultados e conclusões não se podem alargar a toda a FA.

Deve ser referido, ainda, que do total de 319 questionários efetuados, só 241 estavam completos, ou seja cerca de 25% das respostas não foram incluídas para o estudo empírico. Uma das razões apontadas para este número elevado de questionários incompletos prende-se com a extensão do questionário, constituído por um total de 81 questões.

Por último, importa salientar que não foram analisadas outras variáveis da Teoria dos Caminhos para os Objetivos, nomeadamente o *locus controle* e as tarefas, bem como também não foram incluídos outros domínios da satisfação, designadamente a satisfação cognitiva. Em virtude de o questionário já ser constituído por 81 questões, considerou-se que se fossem incluídas mais variáveis e consequentemente incluídas mais questões, o questionário utilizado ficaria ainda mais extenso, o que aumentaria a probabilidade de os inquiridos não responderem na totalidade.

4.3. Sugestões para Pesquisas Futuras

A primeira recomendação que se sugere é a realização da presente investigação em outras organizações com características diferentes das organizações mecanicistas. Deste modo, seria possível comparar resultados, de organizações com características estruturais diferenciadas, e confirmar a possibilidade de estabelecer relações entre os estilos de liderança, os estilos de negociação e a satisfação.

Outra recomendação que se propõe é a realização do presente estudo aos militares que prestam serviço militar em Regime de Contrato, e aos Trabalhadores Civis que desempenham funções públicas na FA. O objetivo é investigar se estes, estando inseridos no mesmo contexto e ambiente, se sentem satisfeitos com os estilos de

liderança e de negociação que os seus superiores hierárquicos utilizam na resolução de divergências em contexto de trabalho.

Finalmente, sugere-se ainda que esta investigação seja estendida aos outros Ramos das Forças Armadas Portuguesas (Marinha e Exército) e à Guarda Nacional Republicana.

4.4. Recomendações

Tendo este estudo sido aplicado na FA, recomenda-se que sejam considerados os resultados obtidos pelo presente estudo, para a definição de novas estratégias nesta área de atuação.

Ao nível da negociação, sugere-se a introdução de programas de formação nesta temática, em todas as categorias, de modo a elucidar a importância da resolução/gestão dos conflitos e da promoção ambientes “saudáveis”, onde os militares se sintam valorizados, respeitados e seguros.

Ao nível da liderança, sugere-se que se intensifique, nos programas de formação que já são ministrados, a importância da negociação e quais as relações que se estabelecem entre ambas.

Bibliografia

Agho, A., Price, J. & Mueller, C. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 65 (3), 185-196.

Bakhare, R. (2010). The Manager and the Conflict Management. *SCMS Journal of Indian Management*, Vol. 4, 41-57.

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

Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1982). A Comparative Analysis of Situationalism and Management by Principle. *Organizational Dynamics*, Vol. 10 (4), 20-43.

Bratianu, C., Bejinaru, R. & Iordache S. (2012). Knowledge Dynamics in Business Negotiation. *Business and Management Review*, Vol. 2 (3), 01-10.

Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 35 (5), 307-311.

Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect at work. *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, 279-307.

Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Chandler, T. D., & Judge, T. A. (1998). Management chief negotiators, bargaining strategies and the likelihood of impasse in public sector collective bargaining. *American Review of Public Administration*, 28, 146-165.

Choi, Y. (2013). The Influence of Conflict Management Culture on Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol. 41(4), 687-692.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Sexta edição. Lisboa: Editora RH.

Damasceno Correia, A. (2012). *Manual de Negociação*. Editora Lidel, Lisboa, Portugal.

Damasceno, A. C. & Soares, M. E. (2014). Negotiating in Portugal and Angola: The role of cognitive flexibility and risk propensity. *Fourth Conference of the International Network of Business & Management Journals*.

Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness. *American Behavioral Scientist*, Vol. 24 (5), 619-632. Sage Publications.

Glibkowski, B. C. (2009). *Negotiating social exchanges: The mediating role of integrative negotiation in social exchanges*, Dissertação de Doutoramento não publicada. University of Illinois.

House, R. J. (1996) A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Leadership Quarterly*. Vol.7 (3).

Indvik, J. (1985). *A Path-Goal Theory Investigation of Subordinate Relationships*, Dissertação de Doutoramento não publicada. University of Wisconsin.

Judge, T. A., Bono, J. E. & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 (2), 237-249.

Kotter, J. P. (2001). What leaders really do - Breakthrough Leadership. *Harvard Business Review*, 85-96.

Lather, A. S., Jain, V. K., Jain, S. & Vikas, S. (2009). Leadership Styles in Relation to Conflict Resolution Modes: A Study of Delhi Jal Board (DJB). *Vilakshan, XIMB Journal of Management*, March, 19-38.

Lewicki, R. J. & Spencer, G. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, 205-207.

Limbare, S. (2012). Leadership Styles & Conflict Management Styles of Executives. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 48 (1), 172-180.

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, in M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and organizational Psychology*, 1297-1349. Rand McNally.

Malik, S. H. (2012). A Study of Relationship between Leader Behaviors and Subordinate Job Expectancies: A Path-Goal Approach. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, Vol. 6 (2), 357-371.

Malos, R. (2012). The Most Important Leadership Theories. *Annals of Eftime Murgu Economic Studies*, 413-420.

Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. 5ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Maroco, J. & Marques, T. G. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?* Lisboa: Laboratório de Psicologia, Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Miranda, S. M. & Bostrom, R. P. (1994). The Impact of Group Support Systems on Group Conflict and Conflict Management. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10 (3), 63-95.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. 6ª Edição. Sage Publications.

Odetunde, O. J. (2013). Influence of Transformational and Transactional Leaderships, and Leaders' Sex on Organisational Conflict Management Behaviour. *Gender & Behaviour*, Vol. 11 (1), 5323-5335.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2008). Manual de investigação em ciências sociais. 5.^a Edição. Lisboa: Gradiva Publicações.

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13 (3), 206-235.

Robbins, S. P. (1978). "Conflict Management" and "Conflict Resolution" are not synonymous terms, *California Management Review*, Vol. 21 (2), 67-75.

Robbins, S. P., & Judge, T.A., (2013). *Organizational Behavior*. 15.^a Edição. Pearson.

Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, Vol. 15 (1), 81-94.

Silva, J. F. e Rouco, C. (2014). Tipologia dos conflitos comportamentais existentes nas unidades de infantaria. *Revista Proelium: Revista da Academia Militar*, Série VII (6), 205-228.

Silveira, C. & Araújo, J. (2003). Satisfação Organizacional: Teoria e Proposta de Diagnóstico. *Revista de Psicologia Militar*, Vol. 14, 191-204.

Statt, D. A. (1997). *Understanding the consumer a psychological approach*. Macmillan.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. Free Press.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, 265-274.

Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management - Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 17 (2), 87-95.

Yang, Y. (2014). Transformational leadership in the consumer service workgroup: competing models of job satisfaction, change commitment and cooperative conflict resolution. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, Vol. 114 (1), 33-49.

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, Vol. 15, Issue 2, 251-289. Southern Management Association.

Yukl, G. (1999a). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, Vol. 10 (2), 285-306. State University.

Yukl, G. (1999b). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8 (1), 33-48. Psychology Press.

Zikic, S., Marinovic, A. & Trandafilovic, I. (2012). Promotion of conflict management strategies in terms of modern business. *Megatrend Review*, Vol. 9 (1), 201-222. Megatrend University.

Zhou, J., Zhang, Z. & Xie, T. (2014). Making Collaborators Happy: The Outcome Priming Effect in Integrative Negotiation. *Public Personnel Management*, Vol. 43 (3), 290-300.

ANEXO 1

Questionário

Questionário

Exm.^{os} Senhores Oficiais e Sargentos

No âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), venho por este meio solicitar a V/ prestimosa colaboração no preenchimento do presente questionário, o qual poderá ser acedido pelo link abaixo indicado.

Este questionário é constituído por perguntas de resposta rápida e fácil, estimando-se em cerca de 10 minutos o seu preenchimento.

Grata, desde já, pela atenção dispensada a esta minha pretensão.

<https://pt.surveymonkey.com/s/C7QJGNL>

Saudações Aeronáuticas,

Sandra Gonçalves

TEN/TPAA

(500364)

sdgoncalves@emfa.pt

Instruções de Preenchimento

O presente questionário insere-se no âmbito de um Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), e pretende compreender os diferentes estilos de resolução de divergências.

Está dividido em três partes, sendo que as duas primeiras partes são constituídas com perguntas relativas às características e ao seu próprio comportamentos do seu Superior Hierárquico, e a última parte é relativa ao seu comportamento.

São perguntas de resposta rápida e fácil, pelo que demorará aproximadamente 10 minutos no preenchimento deste questionário.

Não há respostas certas nem erradas, apenas se pretende que responda de forma o mais honesta possível.

Os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins académicos, sendo as respostas anónimas e confidenciais.

As suas respostas são fundamentais para a realização deste estudo.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Obrigado.

Características do meu Superior Hierárquico

Esta parte do questionário é constituída por frases curtas relativas às características do seu Superior Hierárquico.

A resposta pode variar numa escala de 7 pontos, por ordem crescente de frequência, em que o primeiro ponto significa nunca e o último ponto significa sempre.

O meu Superior Hierárquico:

	Nunca	Quase nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
Informa os seus subordinados sobre o que se espera deles.	<input type="radio"/>						
Informa os seus subordinados sobre o que é preciso ser feito e como deve ser feito.	<input type="radio"/>						
Define objetivos de desempenho que são desafios para os seus subordinados.	<input type="radio"/>						
Realiza pequenos gestos para que se torne agradável ser um membro do seu grupo.	<input type="radio"/>						
Incentiva à melhoria contínua do desempenho dos seus subordinados.	<input type="radio"/>						
Solicita aos seus subordinados que cumpram as regras e regulamentos estabelecidos.	<input type="radio"/>						
Ajuda os seus subordinados a superar problemas que os impedem realizar as suas tarefas.	<input type="radio"/>						
Explica o nível de desempenho que espera dos seus subordinados.	<input type="radio"/>						
Solicita sugestões aos seus subordinados sobre como realizar determinadas tarefas.	<input type="radio"/>						
Solicita aos seus subordinados sugestões sobre quais as tarefas que devem ser realizadas.	<input type="radio"/>						
Propõe, constantemente, objetivos desafiantes aos seus subordinados.	<input type="radio"/>						
Informa quais as suas expetativas sobre o melhor desempenho dos seus subordinados.	<input type="radio"/>						
Mantém uma relação de trabalho amigável com os seus subordinados.	<input type="radio"/>						
Consulta os seus subordinados quando se depara com um problema.	<input type="radio"/>						
Atua sem consultar os seus subordinados.	<input type="radio"/>						
Escuta de forma recetiva as ideias e sugestões dos seus subordinados.	<input type="radio"/>						
Demonstra que tem dúvidas relativamente às capacidades dos seus subordinados para atingir a maioria dos objetivos.	<input type="radio"/>						
Dá explicações vagas sobre o desempenho esperado dos seus	<input type="radio"/>						

subordinados nas suas funções.

Faz afirmações que magoam os sentimentos dos seus subordinados.

Demonstra preocupação com as necessidades pessoais dos seus subordinados.

Resolução de Divergências

Esta parte do questionário é constituída por frases curtas relativas a comportamentos/attitudes do seu Superior Hierárquico.

A resposta pode variar numa escala de 5 pontos, por ordem crescente de frequência, em que o primeiro ponto significa nunca e o último ponto significa sempre.

Quando o meu Superior Hierárquico está em desacordo com outra pessoa e pretende resolver essa questão:

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Procura encontrar soluções que satisfaçam ambos.	<input type="radio"/>				
Procura identificar soluções que tenham em consideração os objetivos de ambos.	<input type="radio"/>				
Procura identificar soluções que sejam justas e equitativas para ambos.	<input type="radio"/>				
Não se preocupa com os interesses da outra pessoa.	<input type="radio"/>				
Procura maximizar os seus ganhos.	<input type="radio"/>				
Procura colaborar com a outra pessoa para conseguir conciliar os objetivos de ambos.	<input type="radio"/>				
Procura obter a maior vantagem possível, mesmo que traga prejuízos para a outra pessoa.	<input type="radio"/>				
Está disposto a entrar em conflito com a outra pessoa.	<input type="radio"/>				
Procura encontrar soluções criativas para tentar conciliar os interesses de ambos.	<input type="radio"/>				
Procura obter o máximo de informação possível sobre as necessidades e preferências da outra pessoa.	<input type="radio"/>				
Procura perceber o ponto de vista da outra pessoa.	<input type="radio"/>				
Sob tensão, pode chegar a ameaçar e intimidar a outra pessoa para conseguir obter o que pretende.	<input type="radio"/>				
Procura utilizar a empatia e a persuasão para ultrapassar situações difíceis.	<input type="radio"/>				
Faz propostas, a seu favor, que são radicais ou extremas.	<input type="radio"/>				
Procura manipular a outra pessoa para conseguir o que deseja.	<input type="radio"/>				
Faz propostas que colocam em risco a continuidade do processo (pelo facto da outra pessoa as considerar inaceitáveis).	<input type="radio"/>				
Procurar estabelecer uma relação de confiança é uma das suas preocupações fundamentais.	<input type="radio"/>				
Evita enganar e manipular a outra pessoa mesmo que isso lhe permita obter ganhos pessoais.	<input type="radio"/>				
Demonstra desinteresse no que diz respeito às necessidades ou objetivos da outra pessoa.	<input type="radio"/>				
Evita estabelecer qualquer espécie de familiaridade.	<input type="radio"/>				

Resolução de Divergências

Esta parte do questionário é constituída por frases curtas relativas a comportamentos/attitudes do seu Superior Hierárquico.

A resposta pode variar numa escala de 5 pontos, por ordem crescente de frequência, em que o primeiro ponto significa nunca e o último ponto significa sempre.

Quando o meu Superior Hierárquico está em desacordo com outra pessoa e pretende resolver essa questão:

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Revela voluntariamente os seus interesses para conseguir encontrar uma solução que satisfaça ambos.	<input type="radio"/>				
Está disposto a fazer cedências para obter uma solução justa e equitativa.	<input type="radio"/>				
Considera que deve haver reciprocidade nas cedências que se fazem.	<input type="radio"/>				
Procura manter-se distante e evitar uma relação de maior proximidade.	<input type="radio"/>				
Considera que fazer cedências é dar parte de fraco.	<input type="radio"/>				
Procura fazer cedências em aspetos que identifica como sendo muito relevantes para a outra pessoa.	<input type="radio"/>				
Está empenhado em lutar pelas suas posições.	<input type="radio"/>				
Manter a vontade de trabalhar em equipa no futuro com a outra pessoa é uma das suas preocupações fundamentais.	<input type="radio"/>				
Quando faz cedências realça fortemente o valor dessas cedências para a outra pessoa.	<input type="radio"/>				
Estabelecer uma relação duradoura é uma das suas preocupações fundamentais.	<input type="radio"/>				
Quando a outra pessoa faz cedências, minimiza a sua importância.	<input type="radio"/>				
Considera apenas os resultados para avaliar a situação atual e não se preocupa com efeitos futuros.	<input type="radio"/>				
Está mais preocupado com os seus resultados do que em conseguir alcançar um consenso.	<input type="radio"/>				
Procura que os resultados alcançados satisfaçam as expectativas de ambos.	<input type="radio"/>				
Aparenta uma imagem de firmeza.	<input type="radio"/>				
Está consciente que o seu comportamento pode suspender ou acabar com a relação.	<input type="radio"/>				
Tenta impor pressão no tempo (ex.: determinar um prazo limite).	<input type="radio"/>				
Procura compreender a perspetiva da outra pessoa.	<input type="radio"/>				
Dialoga com a outra pessoa para encontrar soluções mutuamente aceitáveis.	<input type="radio"/>				
Evitar que a outra pessoa desista de tentar encontrar uma solução é uma das suas preocupações fundamentais.	<input type="radio"/>				

Resolução de Divergências

Esta parte do questionário é constituída por frases curtas relativas a comportamentos/attitudes do seu Superior Hierárquico.

A resposta pode variar numa escala de 5 pontos, por ordem crescente de frequência, em que o primeiro ponto significa nunca e o último ponto significa sempre.

Quando o meu Superior Hierárquico está em desacordo com outra pessoa e pretende resolver essa questão:

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Tenta reduzir a resistência da outra pessoa através de argumentos persuasivos, promessas ou ameaças.	<input type="radio"/>				
Tenta alcançar um acordo demonstrando à outra pessoa que ambos obtêm vantagem nessa situação.	<input type="radio"/>				
Tenta facilitar a resolução do problema melhorando a boa disposição da outra pessoa.	<input type="radio"/>				
Faz uma pequena cedência inicial, para mostrar que pretende obter um acordo aceitável para ambos.	<input type="radio"/>				
Primeiro tenta alcançar um acordo em assuntos de menor importância, para aumentar a probabilidade de a outra pessoa concordar consigo em aspetos que considera mais relevantes.	<input type="radio"/>				
Exagera a sua posição (ex.: dizendo que a sua oferta é muito boa), para alcançar um resultado mais favorável.	<input type="radio"/>				
Tenta chegar a soluções criativas que satisfaçam ambas as partes.	<input type="radio"/>				
Procura compreender o que é mais importante para a outra pessoa.	<input type="radio"/>				
Procura um entendimento que visa atingir um resultado satisfatório para ambos.	<input type="radio"/>				
Não fornece toda a informação que tem à outra pessoa.	<input type="radio"/>				

Satisfação

Esta parte do questionário é constituída por frases curtas para as quais deve indicar como se sente em relação ao seu trabalho.

A resposta pode variar numa escala de 5 pontos, por ordem crescente de frequência, em que o primeiro ponto significa nunca e o último ponto significa sempre.

Assinale a resposta que melhor se ajusta à sua situação.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo e nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Sinto-me bastante satisfeito(a) com as tarefas que me estão atribuídas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me bastante satisfeito(a) com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que o dia de trabalho parece que nunca mais acaba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na maioria dos dias sinto-me bastante satisfeito(a) com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero o meu trabalho um pouco desagradável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dados Sócio-Demográficos

Género

- Masculino
- Feminino

Idade:

Indique a categoria a que pertence:

- Oficial
- Sargento

Nível de escolaridade completo:

- 11º ano (antigo 7º ano de escolaridade)
- Ensino Secundário (12º ano de escolaridade)
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Tempo de serviço:

- Entre 6 e 9 anos
- Entre 10 e 14 anos
- Entre 15 e 19 anos
- Entre 20 e 24 anos
- Entre 25 e 29 anos
- Entre 30 e 35 anos
- 36 anos ou mais

ANEXO 2

Tabelas Estatísticas

Tabela 2.1. – Fiabilidade da Escala de “Estilo de Liderança Diretivo”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha Cronbach se o item for excluído
Informa os seus subordinados sobre o que se espera deles.	,684	,766
Informa os seus subordinados sobre o que é preciso ser feito e como deve ser feito.	,609	,801
Solicita aos seus subordinados que cumpram as regras e regulamentos estabelecidos.	,536	,833
Explica o nível de desempenho que espera dos seus subordinados.	,794	,711

Tabela 2.2. – Fiabilidade da Escala de “Estilo de Liderança Apoiante”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha Cronbach se o item for excluído
Mantém uma relação de trabalho amigável com os seus subordinados.	,761	,820
Realiza pequenos gestos para que se torne agradável ser um membro do seu grupo.	,682	,837
Faz afirmações que magoam os sentimentos dos seus subordinados.	,563	,866
Ajuda os seus subordinados a superar problemas que os impedem realizar as suas tarefas.	,711	,830
Demonstra preocupação com as necessidades pessoais dos seus subordinados.	,724	,827

Tabela 2.3. – Fiabilidade da Escala de “Estilo de Liderança Participativo”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha Cronbach se o item for excluído
Consulta os seus subordinados quando se depara com um problema.	,685	,743
Escuta de forma recetiva as ideias e sugestões dos seus subordinados.	,587	,771
Atua sem consultar os seus subordinados.	,466	,808
Solicita sugestões aos seus subordinados sobre como realizar determinadas tarefas.	,611	,765
Solicita aos seus subordinados sugestões sobre quais as tarefas que devem ser realizadas.	,633	,756

Tabela 2.4. – Fiabilidade da Escala de “Estilo de Liderança Orientado para o Êxito”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha Cronbach se o item for excluído
Informa quais as suas expetativas sobre o melhor desempenho dos seus subordinados.	,767	,773
Define objetivos de desempenho que são desafios para os seus subordinados.	,777	,771
Incentiva à melhoria contínua do desempenho dos seus subordinados.	,799	,765
Demonstra que tem dúvidas relativamente às capacidades dos seus subordinados para atingir a maioria dos objetivos.	,198	,912
Propõe, constantemente, objetivos desafiantes aos seus subordinados.	,743	,785

Tabela 2.5. – Fiabilidade da Escala de “Negociação Integrativa”

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha Cronbach se o item for excluído
Procura perceber o ponto de vista da outra pessoa.	,837	,964
Dialoga com a outra pessoa para encontrar soluções mutuamente aceitáveis.	,854	,964
Tenta alcançar um acordo demonstrando à outra pessoa que ambos obtêm vantagem nessa situação.	,641	,965
Tenta facilitar a resolução do problema melhorando a boa disposição da outra pessoa.	,549	,966
Tenta chegar a soluções criativas que satisfaçam ambas as partes.	,860	,964
Procura compreender o que é mais importante para a outra pessoa.	,837	,964
Procura encontrar soluções que satisfaçam ambos.	,809	,964
Procura identificar soluções que tenham em consideração os objetivos de ambos.	,842	,964
Procura identificar soluções que sejam justas e equitativas para ambos.	,779	,964
Procura colaborar com a outra pessoa para conseguir conciliar os objetivos de ambos.	,834	,964
Procura encontrar soluções criativas para tentar conciliar os interesses de ambos.	,855	,964
Procura obter o máximo de informação possível sobre as necessidades e preferências da outra pessoa.	,698	,965
Procurar estabelecer uma relação de confiança é uma das suas preocupações fundamentais.	,795	,964
Revela voluntariamente os seus interesses para conseguir encontrar uma solução que satisfaça ambos.	,674	,965
Está disposto a fazer cedências para obter uma solução justa e equitativa.	,820	,964
Considera que deve haver reciprocidade nas cedências que se fazem.	,780	,964
Procura fazer cedências em aspetos que identifica como sendo muito relevantes para a outra pessoa.	,489	,967
Manter a vontade de trabalhar em equipa no futuro com a outra pessoa é uma das suas preocupações fundamentais.	,748	,965
Estabelecer uma relação duradoura é uma das suas preocupações fundamentais.	,764	,964
Procura que os resultados alcançados satisfaçam as expectativas de ambos.	,815	,964
Evitar que a outra pessoa desista de tentar encontrar uma solução é uma das suas preocupações fundamentais.	,418	,968
Procura um entendimento que visa atingir um resultado satisfatório para ambos.	,868	,964
Procura compreender a perspetiva da outra pessoa.	,854	,964
Procura utilizar a empatia e a persuasão para ultrapassar situações difíceis.	,277	,969
Evita enganar e manipular a outra pessoa mesmo que isso lhe permita obter ganhos pessoais.	,593	,967

Tabela 2.6. – *Fiabilidade da Escala de “Negociação Distributiva”*

	Correlação corrigida do item com a escala total	<i>Alpha Cronbach</i> se o item for excluído
Tenta reduzir a resistência da outra pessoa através de argumentos persuasivos, promessas ou ameaças.	,665	,938
Primeiro tenta alcançar um acordo em assuntos de menor importância, para aumentar a probabilidade de a outra pessoa concordar consigo em aspetos que considera mais relevantes.	,391	,942
Exagera a sua posição (ex.: dizendo que a sua oferta é muito boa), para alcançar um resultado mais favorável.	,719	,938
Não fornece toda a informação que tem à outra pessoa.	,594	,939
Sob tensão, pode chegar a ameaçar e intimidar a outra pessoa para conseguir obter o que pretende.	,779	,936
Faz propostas, a seu favor, que são radicais ou extremas.	,801	,936
Procura manipular a outra pessoa para conseguir o que deseja.	,775	,937
Faz propostas que colocam em risco a continuidade do processo (pelo facto da outra pessoa as considerar inaceitáveis).	,740	,937
Demonstra desinteresse no que diz respeito às necessidades ou objetivos da outra pessoa.	,575	,940
Evita estabelecer qualquer espécie de familiaridade.	,569	,940
Procura manter-se distante e evitar uma relação de maior proximidade.	,609	,939
Considera que fazer cedências é dar parte de fraco.	,758	,937
Está empenhado em lutar pelas suas posições.	,207	,945
Quando faz cedências realça fortemente o valor dessas cedências para a outra pessoa.	,447	,942
Quando a outra pessoa faz cedências, minimiza a sua importância.	,790	,936
Considera apenas os resultados para avaliar a situação atual e não se preocupa com efeitos futuros.	,714	,938
Está mais preocupado com os seus resultados do que em conseguir alcançar um consenso.	,762	,937
Não se preocupa com os interesses da outra pessoa.	,637	,939
Procura maximizar os seus ganhos.	,424	,943
Procura obter a maior vantagem possível, mesmo que traga prejuízos para a outra pessoa.	,799	,936
Está disposto a entrar em conflito com a outra pessoa.	,671	,938

Tabela 2.7. – *Fiabilidade da Escala de “Satisfação Afetiva”*

	Correlação corrigida do item com a escala total	Alpha Cronbach se o item for excluído
Sinto-me bastante satisfeito(a) com as tarefas que me estão atribuídas.	,713	,840
Sinto-me bastante satisfeito(a) com o meu trabalho.	,826	,813
Sinto que o dia de trabalho parece que nunca mais acaba.	,505	,895
Na maioria dos dias sinto-me bastante satisfeito(a) com o meu trabalho.	,800	,818
Considero o meu trabalho um pouco desagradável.	,683	,847

Tabela 2.8. – *Média e Desvio Padrão das escalas na amostra total*

	N	Média	Desvio padrão
Diretivo	241	5,0737	1,19745
Apoiante	241	5,4465	1,10386
Participativo	241	4,7228	,96946
Orientado para o Êxito	241	4,8448	1,09681
Negociação Integrativa	241	3,6363	,71651
Negociação Distributiva	241	2,3280	,69700
Satisfação	241	3,8689	,79082

Tabela 2.9. – *Diferenças por Género*

“Estilo de Liderança Orientado para o Êxito”	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Masculino	189	4,9365	1,07297	6,986	0,009
Feminino	50	4,4800	1,13497		

Tabela 2.10. – Diferenças por Idade

“Satisfação Afetiva”	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
Até 30 anos	31	3,5548	0,86980	3,206	0,14
De 31 a 35 anos	57	4,0211	0,57282		
De 36 a 40 anos	52	3,6885	0,90784		
De 41 a 50 anos	57	3,9754	0,78656		
Mais de 50 anos	42	4,0190	0,72960		

Tabela 2.11. – Diferenças por Nível de Escolaridade

“Estilo de Liderança Diretivo”	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
11º Ano (antigo 7º ano de escolaridade)	15	5,0667	1,35115	1,533	0,193
Ensino secundário	86	5,2791	1,27269		
Bacharelato	28	5,0536	1,22919		
Licenciatura	76	4,8257	1,05989		
Mestrado	33	5,1439	1,02704		
“Estilo de Liderança Apoiante”	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
11º Ano (antigo 7º ano de escolaridade)	15	5,6400	1,17157	1,273	0,281
Ensino secundário	86	5,6349	1,10323		
Bacharelato	28	5,2429	1,37098		
Licenciatura	76	5,3211	0,96889		
Mestrado	33	5,4303	0,93022		
“Estilo de Liderança Participativo”	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
11º Ano (antigo 7º ano de escolaridade)	15	5,0800	0,69611	0,899	0,466
Ensino secundário	86	4,7535	0,96463		
Bacharelato	28	4,5500	1,15678		
Licenciatura	76	4,6605	0,96112		
Mestrado	33	4,8061	0,89789		
“Estilo de Liderança Orientado para o Êxito”	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
11º Ano (antigo 7º ano de escolaridade)	15	5,0800	1,22077	1,678	0,156
Ensino secundário	86	5,0395	1,11369		
Bacharelato	28	4,6857	1,23700		
Licenciatura	76	4,6500	0,91746		
Mestrado	33	4,8909	1,08177		
“Negociação Integrativa”	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
11º Ano (antigo 7º ano de escolaridade)	15	3,8213	0,65288	0,976	0,421

Ensino secundário	86	3,7298	0,73198		
Bacharelato	28	3,6029	0,78866		
Licenciatura	76	3,5505	0,65872		
Mestrado	33	3,5818	0,68674		
“Negociação Distributiva”	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
11º Ano (antigo 7º ano de escolaridade)	15	2,0857	0,49526	2,586	0,038
Ensino secundário	86	2,2010	0,77062		
Bacharelato	28	2,2857	0,76389		
Licenciatura	76	2,4167	0,60475		
Mestrado	33	2,5714	0,62565		
“Satisfação”	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig
11º Ano (antigo 7º ano de escolaridade)	15	4,0400	0,56163	0,872	0,481
Ensino secundário	86	3,9302	0,76128		
Bacharelato	28	3,9000	0,82999		
Licenciatura	76	3,6667	0,94163		
Mestrado	33	3,8849	0,77863		

Tabela 2.12. – Correlações entre Variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Satisfação	1	0,162**	0,364**	0,345**	0,294**	0,398**	-0,352**	-0,037	0,153**	0,024	-0,121*	0,135*
2. Estilo Diretivo	0,162**	1	0,555**	0,486**	0,774**	0,547**	-0,300**	-0,087	0,065	0,026	-0,116*	0,029
3. Estilo Apoiante	0,364**	0,555**	1	0,718**	0,740**	0,824**	-0,667**	-0,071	0,005	0,065	-0,136*	0,000
4. Estilo Participativo	0,345**	0,486**	0,718**	1	0,642**	0,655**	-0,508**	-0,066	0,107	-0,003	-0,062	0,095
5. estilo Orientado Sucesso	0,294**	0,774**	0,740**	0,642**	1	0,659**	-0,438**	-0,169**	0,078	0,088	-0,142*	0,065
6. Negociação Integrativa	0,398**	0,547**	0,824**	0,655**	0,659**	1	-0,749**	-0,037	-0,015	0,046	-0,143*	-0,027
7. Negociação Distributiva	-0,352**	-0,300**	-0,667**	-0,508**	-0,438**	-0,749**	1	0,037	-0,009	-0,119*	0,220**	-0,009
8. Género	-0,037	-0,087	-0,071	-0,066	-0,169**	-0,037	0,037	1	-0,310**	-0,037	0,125*	-0,340**
9. Idade	0,153**	0,065	0,005	0,107	0,078	-0,015	-0,009	-0,310**	1	0,164**	-0,349**	0,940**
10. Categoria	0,024	0,026	0,065	-0,003	0,088	0,046	-0,119*	-0,037	0,164**	1	-0,687**	0,235**
11. Nível Escolaridade	-0,121*	-0,116*	-0,136*	-0,062	-0,142*	-0,143*	0,220**	0,125*	-0,349**	-0,687**	1	-0,389**
12. Tempo de Serviço	0,135*	0,029	0,000	0,095	0,065	-0,027	-0,009	-0,340**	0,940**	0,235**	-0,389**	1

Tabela 2.13. – Regressão Múltipla para a escala Negociação Integrativa

Variáveis Incluídas	Resumo do Modelo		Coefficientes standardizados
	R ²	Erro padrão	Beta
Estilo apoiante	0,694	0,39831	0,757
Estilo diretivo			0,124

Tabela 2.14. – Regressão Múltipla para a escala Negociação Distributiva

Variáveis Incluídas	Resumo do Modelo		Coefficientes standardizados
	R ²	Erro padrão	Beta
Estilo apoiante	0,471	051173	-0,712
Nível de escolaridade			0,137
Estilo diretivo			0,114

Tabela 2.15. – Regressão Múltipla para a escala Satisfação

Variáveis Incluídas	Resumo do Modelo		Coefficientes standardizados
	R ²	Erro padrão	Beta
Estilo diretivo	0,197	0,70771	0,417
Estilo apoiante			0,159

Tabela 2.16. – Regressão Hierárquica para a escala Satisfação

Variáveis Incluídas	Resumo do Modelo		Coefficientes standardizados
	R ²	Erro padrão	Beta
Estilo apoiante	0,199	0,70828	0,82
Idade			0,158
Negociação integrativa			0,349