

RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E A LIDERANÇA NOS ESTABELECIMENTOS DE ENSINO DOS OFICIAIS DA FORÇA AÉREA¹

RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP IN THE TWO AIR FORCE SCHOOLS THAT TRAIN OFFICER-STUDENTS

Germano Duarte Lopes

Aspirante a Oficial Aluno da Força Aérea Portuguesa
Licenciatura em Ciências Militares Aeronáuticas, especialidade de Piloto Aviador, pela Academia da Força Aérea
gdlopes@academiafa.edu.pt

Cristina Paula de Almeida Fachada

Major Psicóloga da Força Aérea Portuguesa
Doutorada em Psicologia pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa
Investigadora do Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar (1449-027 Lisboa)
Investigadora do Centro de Investigação da Academia da Força Aérea (2715-021 Pêro Pinheiro)
fachada.cpa@ium.pt

Ana Patrícia Gomes Farinha

Capitão Psicóloga da Força Aérea Portuguesa
Mestre em Análise de Dados pelo Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL
Investigadora do Centro de Investigação da Academia da Força Aérea
2715-021 Pêro Pinheiro
apgomes@academiafa.edu.pt

Resumo

A presente investigação tem como objetivo estudar a cultura organizacional e o estilo de liderança junto de oficiais-alunos formados pelas duas escolas da Força Aérea – Academia da Força Aérea (AFA) e Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA) –, e verificar da existência, ou não, de diferenças de cultura e de estilo de liderança. Neste âmbito, foi analisada uma amostra de 173 alunos-militares (135 da AFA e 38 do CFMTFA) e utilizada uma metodologia quantitativa de recolha de dados. Os instrumentos utilizados foram o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) e o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Ao nível dos resultados, e no que respeita à Cultura Organizacional, foram encontradas diferenças significativas: entre a AFA e o CFMTFA apenas na dimensão cultura de Mercado; entre os vários grupos da AFA (alunos do Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar e alunos do Curso de Integração nos Quadros Especiais de Técnicos de Saúde dentro da AFA). No caso da liderança, foram igualmente encontradas diferenças significativas entre a AFA e o CFMTFA, mas diferentemente da Cultura, não se observaram

Como citar este artigo: Lopes, G., Fachada, C. e Farinha, A., 2018. Relação entre a Cultura Organizacional e a Liderança nos Estabelecimentos de Ensino dos Oficiais da Força Aérea. *Revista de Ciências Militares*, maio, VI(1), pp. 221-253. Disponível em: <https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias-militares>.

¹ Artigo adaptado a partir do trabalho de mestrado em Ciências Militares Aeronáuticas, especialidade de Piloto-Aviador, previsto defender em junho de 2018, na Academia da Força Aérea.

diferenças significativas intra-AFA. Por último, foi demonstrada a existência de uma relação entre a cultura organizacional e a liderança nos estabelecimentos de ensino estudados, indo assim ao encontro da literatura existente.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Liderança, Academia da Força Aérea, Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea.

Abstract

The aim of this paper is to study organizational culture and leadership among officer students trained by the two Air Force Schools – the Air Force Academy (AFA) and the Air Force Military and Technical Training Centre (AFMTTC), and to discover if there are culture differences between the two schools that may reflect differences in leadership. The study analysed a sample of 173 military students (135 from the AFA and 38 from the AFMTTC) using quantitative methods of data collection. The study used the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). The research findings revealed significant differences in Organizational Culture: between the AFA and the AFMTTC only in the Market culture dimension; between different groups within the AFA (students from the Masters in Military Aeronautics and students from the Integration Course in the AFA's Health Technicians specialty). The study also found significant leadership differences between the AFA and the AFMTTC, however, unlike with culture, no significant differences within the AFA were observed. Finally, the findings demonstrate that there is a relationship between organizational culture and leadership in the educational establishments under analysis, which is in line with the existing literature.

Keywords: Organizational Culture, Leadership, Air Force Academy, Air Force Military and Technical Training Center.

Introdução

Nas sociedades contemporâneas, assentes numa economia global e numa sintónica política de gestão de recursos, designadamente humanos, as organizações são cada vez mais confrontadas com uma envolvente dinâmica, pautada por mudanças tecnológicas muito vanguardistas e com ciclos-de-vida frequentemente diminutos (Serrão, 2009).

Conhecer as pessoas, a cultura organizacional (onde se inserem) e os processos de liderança (que as norteiam) torna-se, assim, um objetivo incontornável de qualquer Instituição que pretenda sobreviver, e/ou que se pretenda viva e tida como uma referência (quicá competitiva) na sua área de atuação.

Conquanto a Instituição Militar, no geral, e a Força Aérea, em particular, com o peso da sua já longa existência e reconhecida mais-valia – e, analogamente, da sua resistência à mudança por uma questão de moda, etc. –, não ser percebida como um exemplo de organização

vanguardista, competitiva e inovadora, o facto de depender, fortemente, da eficaz e eficiente ação dos seus recursos humanos, associado ao seu operar com meios reconhecidamente complexos e de vanguarda (opera com o recurso mais rico de qualquer organização, que são as pessoas, e com plataformas aeronáuticas de última geração), fá-la, em determinadas matérias, aproximar-se da maioria das Organizações com presença sólida na sociedade (no seu todo). Como exemplo de denominadores comuns entre o contexto castrense e o puramente civil tem-se a procura de (auto)conhecimento com vista ao (auto)aperfeiçoamento dos seus processos de funcionamento.

É, precisamente, neste enquadramento que ancora esta investigação, destinada a estudar a *Relação entre a Cultura Organizacional e a Liderança nos estabelecimentos de ensino de oficiais da Força Aérea, e que parte da pergunta Qual a relação entre a cultura organizacional e a liderança na Academia (AFA) e no Centro de Formação Militar e Técnica (CFMTFA)?*, associada aos objetivos:

- Estudar a cultura dos alunos da AFA (de três tipos de curso) e do CFMTFA (curso de oficiais), destinados, respetivamente aos Quadros Permanentes e ao Regime de Contrato;
- Comparar a cultura organizacional e a liderança entre os diversos anos de curso;
- Compreender a relação entre a cultura organizacional e o estilo de liderança;
- Compreender a diferença de cultura e de liderança nas diferentes funções.

1. Revisão da literatura

Neste âmbito, serão analisados os construtos cultura e liderança em termos de operacionalização, do estudo de alguns modelos e da sua aplicabilidade ao contexto militar.

1.1. Cultura

Schein (2010) operacionaliza o construto de cultura como o conjunto de pressupostos básicos, desenvolvidos através da resolução dos problemas (adaptação externa e integração interna), partilhados por todos os membros de um grupo e ensinados aos mais novos.

Costa (s/d) identifica duas tipologias de autores: aqueles que definem cultura por associação com um conjunto de valores, crenças, princípios, práticas e comportamentos que pautam a *práxis* organizacional, e os que evidenciam as crenças dos colaboradores relativamente ao que é funcional na organização, ou a forma como os colaboradores dão sentido às experiências vividas no seio da organização.

No presente artigo, o conceito de cultura adotado espelha, naturalmente, o até aqui referido, embora, se uma definição for exigida, e talvez pela grande contiguidade com as especificidades do meio castrense, esta aproximar-se-ia grandemente à de Schein (2010), na qual a cultura de um grupo é o padrão de pressupostos básicos partilhados, pressupostos estes que o grupo adquiriu conforme se foi ajustando externa e internamente.

1.1.1. Modelos

1.1.1.1. Modelo de cultura nacional de Hofstede

Cultura, segundo Hofstede (1997) é a programação coletiva da mente, distinguindo, desta forma, os membros de diferentes grupos ou categorias de pessoas.

Para Hofstede (1997) e Bernardo (2011), a cultura organizacional difere da cultura nacional na medida em que a primeira, pautada pelos seus símbolos, heróis, ritos e valores (i.e., níveis de manifestação de cultura; ver Figura 1), é adquirida até aos primeiros 10 anos de vida de uma pessoa, enquanto a segunda, com as suas práticas, apenas é adquirida aquando da socialização e interação no local de trabalho.

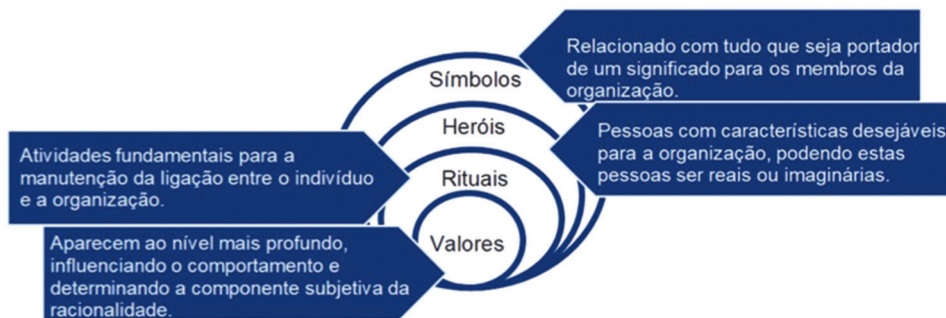


Figura 1 – Níveis de manifestação de cultura

Fonte: Adaptado de Hofstede (1997, p. 22).

Nesta linha de pensamento, Hofstede (1997) identificou cinco dimensões referentes aos valores que caracterizam as culturas nacionais, e que tendem a ser enfatizadas nas organizações de um país (Lopes, 2010): distância hierárquica; individualismo/coletivismo; masculinidade/feminilidade, controlo da incerteza, orientação de curto/longo prazo.

Complementarmente, Hofstede (cit. por Lopes, 2010, pp. 9-10) refere seis práticas nas organizações, que “representando dimensões mais superficiais e suscetíveis de fragmentação, [são] mais fáceis de gerir que os valores”, a saber: maior interesse pelo meio/menor interesse pelos fins; interesse pelo indivíduo/interesse pela função; corporativismo/espírito de equipa; sistema aberto/sistema fechado; controlo interno rígido/controlo interno flexível; pragmatismo/rigidez nas relações.

1.1.1.2. Modelo de cultura profissional de Sainsaulieu

Segundo Lopes (2010, p. 10), Sainsaulieu, em *L'Identité au Travail*, foi quem primeiramente estudou as “dimensões culturais presentes ao nível do trabalho e da profissão, [e a tipificação de] processos identitários, em função dos meios, de que os atores sociais dispõem para jogar jogos de influências organizacionais, de modo a garantir os respetivos interesses no seio das interações de trabalho, [com a formalização] de quatro tipos ideais de condições de acesso ao poder negocial (enquanto núcleo estruturante do comportamento organizacional).” São

eles, a cultura de: alheamento, fusão, negociação, e afinidades seletivas ou meritocracia (Sainsaulieu,1988).

A organização onde uma pessoa trabalha é, assim, um local de aprendizagem cultural, onde se criam um conjunto de percepções e conhecimentos que formam a cultura (Sainsaulieu, 1988), que permitem ao recém-chegado participar como membro da organização (Fonseca, 2013).

1.1.1.3. Modelo de cultura organizacional de Quinn

O Modelo dos Valores Contrastantes teve origem no modelo de eficácia, criado por Quinn e Rohrbaugh, em 1981 e 1983 (cit. por Neves e Lopes, 2000), e surgiu da necessidade de um modelo que verificasse a liderança, melhorasse a efetividade de uma organização, promovesse a criação de valor (Cameron et al., 2006) e, no fundo, servisse como uma espécie de mapa que permite que a organização perceba a forma como se harmonizam as várias áreas nele alicerçadas (Neves, 2000).

Este modelo utiliza como eixos (Figura 2):

- Flexibilidade/Controlo, que liga a versatilidade e a maleabilidade de uma organização, e a consistência e a durabilidade (Cameron et al., 2006), diferenciando as pessoas mais comunicativas e expressivas daquelas que comunicam de forma racional e processam a informação de forma metódica (Lawrence e Nohria, 2002).
- Interno/Externo, que diferencia uma orientação para a capacidade interna, para a integração e para a unidade de processos, e uma orientação para as oportunidades externas e diferenciação de outras organizações e indivíduos, diferenciando as pessoas que aprendem ao examinar informações familiares e comunicam de forma estratégica, daquelas que procuram informação em elementos estranhos e comunicam de forma confrontativa (Cameron et al., 2006).



Figura 2 – Modelo dos Valores Contrastantes

Fonte: Adaptado de Quinn (1996, p. 184).

Aos quatro quadrantes, e respetivos eixos, associam-se quatro culturas (Quinn e Cameron, 2006, p. 36), designadamente:

- Cultura de Clã, definida como “[...] uma grande família, um lugar amigável para trabalhar onde as pessoas compartilham muito de si mesmas. Caracteriza-se pela orientação para a coesão, apoio, colaboração, desenvolvimento individual, trabalho em equipa. Os líderes são vistos como a figura de um pai e/ou mentor, podendo mesmo ser considerados a figura principal. O sucesso é determinado em termos de clima interno e preocupação com as pessoas” (Caseiro, 2012, p. 12). Tem como critérios de eficácia a equidade e a abertura (Lopes, 2010);
- Cultura Adocrática, caracteriza-se por ser dinâmica, criativa e orientada para a inovação. Tem uma liderança “[...] visionária, inovadora e orientada para o risco. [E o] sucesso visa a diferenciação em produtos e serviços” (Caseiro, 2012, p. 12). Nesta cultura, está, também, presente um ambiente ambíguo, tornando a “[...] adaptabilidade e o apoio externo como critério de eficácia” (Lopes, 2010, p. 14);
- Cultura Hierárquica, “salienta a formalização, com normas e regras bem definidas, a uniformização, centralização e orientação para a eficiência e eficácia. A liderança caracteriza-se pela coordenação, organização e controlo, de forma a assegurar a estabilidade, segurança e eficiência” (Caseiro, 2012, p. 12). Baseia-se na burocracia, tendo como critério de eficácia a estabilidade e a continuidade (Lopes, 2010);
- Cultura de Mercado, relacionada com a orientação para os resultados, produtividade e desempenho da organização, com um estilo de liderança compatível. “ O sucesso é determinado em termos de superação de mercado face aos concorrentes” (Caseiro, 2012, p. 12). Tem como critério de eficácia a produtividade e o lucro (Lopes, 2010).

Uma organização não tem apenas um só tipo de cultura, mas, sim, um leque de características associados a diferentes tipos de culturas (Sousa, 2015), sendo, contudo, decorrente do padrão de cultura dominante que se define o tipo de cultura (Neves e Jesuíno, 1994).

É, entre outras mais-valias, pelo facto deste modelo demonstrar o carácter de multiplicidade e simultaneidade contrastantes de cada organização, que Neves e Lopes (2000) o referem como uma boa abordagem para o estudo da cultura organizacional.

1.1.1.4. Modelo de cultura organizacional de Schein

A cultura organizacional, definida como um conjunto de valores centrais, normas, artefactos e padrões comportamentais, rege a forma como as pessoas se comportam dentro de uma organização (Neves e Lopes, 2000) e pode ser analisada em três diferentes níveis (Figura 3), entendendo-se por nível o grau no qual a cultura é percebida por aquele que a observa (Schein, 2010).

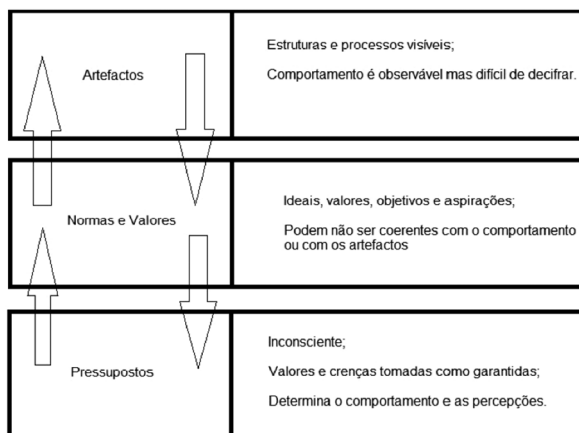


Figura 3 – Modelo de Schein

Fonte: Adaptado de Schein (2010, p. 24).

Refere ainda Schein (2010, pp. 23-32) que os artefactos podem ser verbais (mitos, histórias, etc.); comportamentais (rituais, cerimónias, etc.); físicos (vestuário, tecnologia, ambiente social construído, etc.); as normas e os valores, com a sua função normativa, correspondem, respetivamente, a regras que não são escritas mas possibilitam às pessoas de uma determinada cultura saber o que dela é previsto, e à definição do que é importante para os elementos de uma dada cultura; os pressupostos, estando de tal forma interiorizados, raramente são alvo de discussão, funcionando como verdades inquestionáveis e dificilmente mudáveis e, por conseguinte, como redutores de incerteza e ansiedade.

1.1.1.5. Cultura Militar

A Cultura militar pode ser vista de forma equivalente à cultura de uma qualquer outra organização, ao juntar valores, tradições e costumes, mas também com grandes diferenças quando comparada com a de organizações civis (Sousa, 2015).

Apesar de, em certa medida, a guerra moldar os valores da cultura militar das Forças Armadas, os Ramos, de forma individual, criam também “[...] a sua própria cultura, que ajuda a formar a sua visão do mundo e a abordagem ao combate” (Sousa, 2015, p. 17). Os militares tendem, por isso, a ver-se como militares de um certo Ramo, tendencial e mais proximamente identificados com a sua especialidade, e não tanto com as Forças Armadas no seu todo (Sousa, 2015). Uma identificação, com pequenos nichos, observada, entre outro, por Fachada (2015, p. 156) onde “[...] o nível de agrado e de compromisso dos militares com o Ramo no seu todo e, num médio-longo prazo, a diminuição de situações de turnover e afins, associa-se ao aumento do seu nível de satisfação e de compromisso com aqueles (órgãos e/ou pessoas) que lhe estão mais próximos.”

A cultura militar afigura-se, também, como um fator fortemente influente no que respeita à capacidade da organização para evoluir tecnologicamente, sendo importante que os líderes

trabalhem a cultura no sentido da aceitação de novas doutrinas e do acompanhamento das Forças Armadas de todo o mundo (Siegl, 2008).

1.2. Liderança

Na literatura castrense, o conceito de liderança remonta à arte do comando, sendo esta percepção grandemente responsável pelo facto dos primeiros estudos sobre liderança focarem a pessoa do líder e não o processo de liderança em si mesmo (Jesuíno, 2005).

Num prisma complementar, as definições de liderança são “quase tantas quantas as pessoas que se dedicaram ao tema” (Rego et al., 2016, p. 260), com o elevado volume de estudos a concorrer para a percepção de que existem vários contraditórios (Bilhim, 2005), que, ainda assim, tendem a partilhar denominadores comuns e abrangentes (Jesuíno, 2005).

Uma definição bastante aceite de liderança é a que a refere como um processo pelo qual o líder influencia os liderados em prol da prossecução de um objetivo comum (Northouse, 2004; Rego e Cunha, 2007), ainda que nem sempre a distinção líder e liderados seja clara, uma vez que, num dado momento, um certo elemento da organização pode “ascender” a líder (Cunha et al., 2016).

No presente trabalho, e reflectindo o supradito, liderança é entendida como um processo de influência (bidirecional) entre o líder e os seus liderados, com vista à concretização de um propósito (institucional) comum.

1.2.1. Modelos

1.2.1.1. Modelos Tipo I – Traços do líder universal

A abordagem dos traços – “[...] definir traços psicológicos do líder universal [...]” (Jesuíno, 2005, p. 21) – foi a primeira abordagem clássica (Barreto et al., 2012; Bilhim, 2005), iniciando-se, segundo Borges (2017), no século XIX, com os trabalhos de Galton, e refletindo-se, posteriormente, no estudo das qualidades/características do líder. Ou seja, pelo estudo dos(as): traços psicológicos, sociais, físicos e intelectuais (Bilhim, 2005); traços físicos (estatura, aparência, etc.), traços de personalidade (autoestima, estabilidade emocional, etc.) e aptidões naturais (inteligência, fluência verbal, etc.) (Rego e Cunha, 2007); competências do líder (social, técnica, etc.), da relação líder-liderados e das características pessoais do líder (estabilidade emocional, coragem, etc.) (Jesuíno, 2005); traços tidos como mais relevantes para a boa liderança (energia, tolerância ao *stress*, autoconfiança, *locus* de controlo interno, maturidade emocional, conscienciosidade, honestidade/integridade, motivação para o êxito e para o poder social, etc.) (Cunha et al., 2016).

1.2.1.2. Modelos Tipo II – Comportamentos do líder universal

Decorrente, em parte, dos resultados insatisfatórios das teorias dos traços, centradas naquilo que o *líder* é, surgiu a abordagem dos comportamentos, da qual emergiram teorias focadas *naquilo que o líder faz*, muito alicerçadas nos estudos pioneiros de Kurt Lewin, em

1938, e resultantes de duas grandes linhas de investigação, ligadas às Universidades de Michigan e de Ohio (Jesuíno, 2005; Cunha et al., 2016).

Neste enquadramento definem-se três estilos de liderança (Jesuíno, 2005, pp. 58-59): líder autocrático, que determina as políticas do grupo, “[...] os métodos e fases de execução de forma sucessiva e [distribuí] elogios com favoritismo”; líder democrático, “treinado para encorajar os seus membros do grupo a decidirem das suas próprias políticas, [dando-lhes liberdade] para trabalhar com quem escolhessem e [distribuindo] elogios e críticas [...] com objetividade”; líder *laissez-faire*, com uma “[...] atitude não participante, [...] distante e indiferente, concedendo total liberdade ao grupo para proceder como bem [entender].”

Um exemplo da aplicação do modelo universal à formação de líderes é o Modelo de Grade Gerencial, ou Modelo 9.9, de Blake e Mouton (1964, cit. por Jesuíno, 2005), que combina dois eixos (preocupação com os subordinados e preocupação com a tarefa), definindo quatro quadrantes e cinco estilos – simpático (1.9), equipa/integrador (9.9), equilibrado/intermédio (5.5), tarefa/anémico (9.1) e fraco/autocrático (1.1) –, e identificando como mais e menos eficaz os estilos, respetivamente, equipa/integrador e autocrático (Jesuíno, 2005; Cunha et al., 2016).

1.2.1.3. Modelos Tipo III – Contingência: Traços do líder e situações

Nestes modelos, assiste-se ao recentrar nos traços do líder (sem que isso signifique recuar às Teorias de Tipo I), líder este percebido como um produto das situações em que opera e que o influenciam (Jesuíno, 2005).

A teoria contingencial de Fiedler situa-se a este nível, postulando que o desempenho do(s) liderado(s) depende da interação entre o estilo de liderança do líder e o facto da situação ser, ou não ser, favorável ao líder, definindo-se dois estilos de liderança: líderes orientados para a tarefa, e bem-sucedidos em situações favoráveis e desfavoráveis; líderes orientados para as relações humanas, conceptualmente bem-sucedidos nas situações intermédias (Jesuíno, 2005).

1.2.1.4. Modelos Tipo IV – Contingência de segunda geração

Para colmatar as dificuldades do modelo de Fiedler, surgiu o estudo das variáveis situacionais que mais incidem sobre o comportamento dos líderes e não tanto sobre as suas características pessoais (Jesuíno, 2005).

A teoria situacional de Hersey e Blanchard enquadra-se aqui, podendo, até certo ponto, ser entendida como a versão contingencial da Grade Gerencial de Blake e Mouton (Jesuíno, 2005). Nesta teoria, o líder, para melhor influenciar os seus subordinados em prol dos objetivos organizacionais, deve adaptar o seu estilo de liderança ao nível de maturidade dos seus liderados e à situação envolvente (Teixeira, 1998; Bilhim, 2005; Jesuíno, 2005). Retoma-se, em certa medida, a perspetiva do “[...]’one best way’[...]” de Blake e Mouton, mas considerando “que qualquer dos estilos será eficaz desde que adequado à situação, ou seja, à maturidade dos subordinados” (Jesuíno, 2005, pp. 133-135).

1.2.1.5. Alteração de paradigma, teorias emergentes e o modelo de Bass e Avolio

Segundo Bernardo (2011, p. 23), “um dos problemas das teorias da contingência é o procurarem, em última análise, recuperar o mito do estilo ideal [restringindo o estudo da liderança] à modalidade transaccional, ou seja, ao controlo dos sistemas sociais, [em detrimento] do estudo da liderança transformacional, de que resultam os saltos qualitativos quer ao nível dos grupos, [quer] das organizações ou [ainda] dos sistemas culturais.”

Neste enquadramento de diversidade e multiplicidade de teorias acerca da liderança, surgiram, nas últimas décadas, os estudos que advogam a existência de dois tipos de líder: “o líder transaccional, que guia ou motiva, os seus seguidores na direcção das metas estabelecidas, clarificando o papel e as exigências das tarefas; o líder transformacional, que inspira cada um a transcender os seus interesses para bem da organização e obtém esforços adicionais para o cumprimento das metas” (Bilhim, 2005, p. 56). O líder que, entre outras características, está disposto a fazer autossacrifícios, focaliza-se no desenvolvimento dos liderados, fomenta a expressão de pontos de vista diferentes do seu, age de forma autêntica, confiável e respeitadora do outro (Cunha e Rego, 2005).

Conquanto autores existirem que percecionam as lideranças transaccional e transformacional como opostos, como é o caso de Burns (Bernardo, 2011), outros há, como Bass, que as percecionam como complementares, em que a segunda é vista como uma expansão/incremento da primeira, e o líder mais eficaz aquele que tem uma ação transaccional e transformacional, ou seja, uma ação integradora (Rego e Cunha, 2007).

Conjugando este binómio transaccional vs. transformacional com o seu *mind set* dos valores contrastantes, Quinn (1996) advoga que os líderes podem assumir quatro papéis contrastantes (Tabela 1).

Tabela 1 – Os quatro papéis contrastantes dos líderes

	Papel	Exemplos de focos de ação
Transformacional (centrado no comprometimento mútuo e transformação do liderado em líder)	Visionário	Inovação, longo prazo, constante atualização face à mudança/objetivos e comunicação aberta.
	Motivador	Valores da organização, desafiar os liderados com novas metas/aspirações, criação de um sentimento de motivação.
Transaccional (centrado na coordenação de interesses)	Analísado	Eficiência e eficácia de operações, avaliação de projetos e integração de perspetivas contraditórias.
	Supervisor	Atenção ao desempenho e aos resultados, influenciar níveis baixos de decisão.

Fonte: Adaptado de Quinn (1996, p. 149).

Bass e Avolio (1985, cit. por Serrão, 2009), baseados nos racionais acima apresentados e utilizando o *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*, identificaram quatro componentes/constructos de ordem superior na liderança transformacional:

- Influência idealizada ou carisma. Líder que faz com que os outros sigam a sua visão, exerce a sua influência carismática (Barreto et al., 2012), e partilha o risco (Serrão,

2009), concorrendo para que os subordinados identifiquem, respeitem e admirem o(s) seu(s) líder(es) (Bass, 1985);

- Motivação inspiracional. Líder que partilha a sua visão, tornando-a apelativa para os subordinados (Serrão, 2009), e levando assim a um maior comprometimento por parte destes (Barreto et al., 2012);
- Estimulação intelectual. Líder que desperta novas ideias nos seus liderados, para que estes se desafiem a si mesmos e à organização, levando assim a um maior desenvolvimento (Barreto et al., 2012);
- Consideração individual. Líder que é capaz de desenvolver competências, uma maior motivação nos liderados e uma melhoria na efetividade da organização (Barreto et al., 2012), no fundo, que promove um clima de crescimento (Bass, 1985).

Relativamente à liderança transacional, Bass (1985) percebe-a como alicerçada na: tarefa/processo, clarificação dos resultados/*performances* esperadas; recompensa dos esforços desenvolvidos.

1.2.2. Liderança em contexto militar

A instituição militar possui um carácter tradicional, com uma clara distinção do poder pelos níveis hierárquicos e a forma como os líderes e os liderados/subordinados interagem (Wong et al., 2003).

A liderança direta – que pode ir até Tenente-Coronel, embora à medida que se sobe na cadeia hierárquica, tende a ser cada vez menos direta –, é a mais estudada no domínio militar (Hunt, 1991), uma vez que se reporta a um maior número de pessoas (Wong et al., 2003). Também talvez por isso, é de extrema importância que as boas capacidades de liderança do líder (Wong et al., 2003), passem, p. ex., por um conjunto de valores e atributos repercutidos em lealdade, sentido de missão, respeito, honra, integridade e coragem, aliados à excelência ao nível mental, físico e emocional (FM-22, 1999) e, no fundo, a formas de liderança mais sintónicas com a dimensão transformacional (Wong et al., 2003), que fomenta, segundo Wong et al. (2003), que os liderados operem a todo o seu potencial. Bass et al. (2003), corroboram esta evidência referindo que as unidades de infantaria que lideradas por um estilo de liderança transformacional tendiam a obter melhores resultados em situações de maior *stress*.

A liderança em contexto militar deve, pois, ser verdadeiramente transformacional considerando “o imperativo da missão, a necessidade de motivar e cuidar dos subordinados e [a] constante [procura de] desenvolvimento da organização” (Costa, 2015, p. 15).

Atendendo ao ambiente de constante mudança que tende a pautar as missões militares, p. ex., num teatro operacional, é importante que o líder militar revele uma elevada capacidade de adaptação (Wong et al., 2003).

Por outras palavras, “só através de um desenvolvimento profissional contínuo, os líderes militares do futuro garantirão uma crescente confiança em si mesmos, associada a uma maior intrepidez, franqueza, competência, capacidade de previsão e de dedicação, tornando-se assim,

líderes inspiradores que, sabendo merecer o respeito e a confiança dos seus subordinados, estimularão a obediência e respeito” (Vieira, 2002, cit. por Almeida, 2017, p. 6).

Transposto para a realidade da Força Aérea, este é um propósito concretizável no desenvolvimento de cursos de formação inicial para os futuros oficiais (destinados aos quadros permanentes, QP, e ao regime de contrato, RC), que contemplam a unidade curricular de Comando e Liderança, e que, posteriormente e no caso dos QP, são complementados por ações de especialização (p. ex., no exercício de funções de chefia entre-alunos, aquando da frequência dos cursos de carreira militar – como os Cursos Básico de Comando e Promoção a Oficial Superior –, eventualmente complementados pelo Cursos de Estado-Maior Conjunto e de Promoção a Oficial General).

Neste âmbito, enquadra-se o estudo de Fachada (2002, p. 1), que teve como objetivo “[...] contribuir para o estudo e compreensão das sensibilidades para a liderança, face à formação [...] desenvolvida nos estabelecimentos de ensino superior da Força Aérea Portuguesa, designadamente na [então] Escola Superior de Tecnologias Militares e Aeronáuticas (ESTMA)”, que, até à data de entrada de Bolonha, era o órgão responsável por ministrar cursos de bacharelato aos futuros oficiais técnicos da Força Aérea. Entre outras conclusões, é de realçar a existência de diferenças efetivas “[...] nas formas de entendimento da liderança entre os alunos [destes dois] estabelecimentos de ensino estudados (AFA e ESTMA) e, também, entre alunos dos diferentes anos” (Fachada, 2002, p. 93).

Ainda mais centrado na questão da formação (em liderança) recebida pelo efetivo de militares na Força Aérea, Fachada (2002, p. 92) encontrou “[...] evidências de que a formação é, para o indivíduo (neste caso, para os alunos), uma ferramenta de auto e de heterodiagnóstico, contribuindo para um aumento da sua complexidade cognitiva e avaliativa/normativa. [Um] efeito que parece explicar mais o padrão de comportamento dos alunos da [à data, licenciatura pré-Bolonha, que, na sua maioria, correspondiam, aos] alunos sem história militar [...], e não tanto no caso dos alunos do bacharelato. Estes últimos, aparentemente mais sensíveis (“reativos”) a mudança de rotina e na constância dos seus quadros de referência, decorrentes do confronto de uma nova realidade.”

1.3. Cultura e Liderança

Apesar do líder, consoante o seu estilo de liderança, adaptar-se melhor a uma dada cultura em detrimento de outra (House et al., 2004; Quinn e Cameron, 2006; Masood et al., 2006), é expectável que entenda e desenvolva a cultura da organização (Bass e Avolio, 1985, cit. por Serrão, 2009).

Sendo a liderança um elemento fortalecedor da cultura organizacional (Schein, 2010), o líder, dependendo do seu foco de ação, cria e altera as normas culturais de uma organização – respetivamente, fortalecendo a cultura organizacional e integrando as subculturas, e reduzindo assim conflitos – e, conseqüentemente, o seu comportamento (Barreto et al., 2012).

Barreto et al. (2012) chamam, ainda, a atenção para o facto da influência da liderança sobre a cultura tender a enfraquecer com a distância organizacional, ou seja, quanto mais níveis

hierárquicos existirem entre os líderes e os liderados, mais fraca tenderá a ser a influência da liderança na cultura dos liderados.

No caso concreto da formação ministrada por duas escolas da Força Aérea, sedeadas no mesmo espaço geográfico (i.e., a Academia, em Sintra), Fachada (2002, p. 92) encontrou evidências que vão ao encontro do pressuposto “[...] de que a existência de algum grau de socialização/aculturação à Organização militar não parece traduzir-se como um fator que, *ab initio*, sirva como uma mais-valia (um facilitador) no processo de enquadramento do aluno num estabelecimento de ensino superior militar.”

1.4. Hipóteses

Apesar da AFA e do CFMTFA pertencerem ao mesmo Ramo das Forças Armadas, e serem ambos estabelecimentos de ensino dos futuros oficiais da Força Aérea (FA), é também um facto que estas duas “escolas” formam oficiais com destinos distintos: os QP e o RC, respetivamente na AFA e no CFMTFA. Um propósito naturalmente repercutido em diferentes vivências, sílabos, *curricula*, etc..

Por esta razão, considerando o acima referido respeitante à cultura – concretizado, em certa medida, num paralelismo com o observado por Sousa (2015), no que respeita ao facto de Ramos diferentes possuírem diferentes tipos de cultura, e por Costa (2014), em que a cultura organizacional de uma organização é formada e partilhada pelos seus elementos –, levanta-se a hipótese (H1): *Existem diferenças entre a cultura organizacional da AFA e a do CFMTFA.*

Na AFA existem “1 + 2” grandes tipologias de alunos, futuros oficiais dos QP da FA. São eles, os que:

- Após o secundário, e na sua maioria provindos diretamente do meio civil, frequentam um curso de mestrado em aeronáutica militar (CMAM) nas especialidades de piloto-aviador, administração aeronáutica, engenharia (aeródromos, aeronáutica ou eletrotécnica) ou medicina;
- Em grande parte já sendo ou tendo sido militares (categorias de oficiais, sargentos ou praças), com uma formação de entrada inicial no CFMTFA, atendem, no presente, a uma formação de curta duração com vista a integrar os QP:
 - De um ano, no caso do Estágio Técnico-Militar (ETM);
 - De um semestre, no caso do Curso de Integração nos Quadros Especiais de Técnicos de Saúde (CIQETS).

Apesar destes 1+2 grupos se encontrarem no mesmo meio (AFA), considerando as suas diferentes origens militares, os seus diferentes tempos de formação, os seus diferentes períodos de permanência na AFA, entre outras particularidades, o acima referido por Hofstede (1997) e as evidências encontradas por Fachada (2002) – de que os alunos com algum histórico militar propendiam a ser mais sensíveis a mudanças de rotina, e o facto de terem já algum grau de socialização/aculturação à FA não devia ser visto como um fator que, *ab initio*, se revestia como uma significativa mais-valia no seu processo de enquadramento num estabelecimento de

ensino superior militar –, levanta-se a **H2**: *Existem diferenças entre as culturas organizacionais do CMAM, ETM e CIQETS.*

Segundo Schein (2010, p. 3), o “[...] processo dinâmico de criação e gestão da cultura são a essência da liderança e fazem perceber que a liderança e a cultura são dois lados da mesma moeda.”

Evans e Ward (2007) aditam que a liderança tem impacto na cultura de uma organização, o que, por sua vez, também surte impacto no estilo de liderança, sendo identificados como líderes capazes aqueles que possuem um forte conhecimento da cultura.

Posto isto, afigura-se pertinente perceber a **H3**: *Existem diferenças entre os estilos de liderança desenvolvidos na AFA e no CFMTFA.*

Tendo por base a investigação de Fachada (2002, p. 93), que encontrou diferenças na forma de entender a liderança pelos alunos de dois estabelecimentos militares de ensino superior da Força Aérea (AFA e ESTMA) – pese embora comungarem um mesmo espaço geográfico, alguns docentes, conteúdos programáticos e rotinas da vida militar (presença conjunta em situação de parada militar, cerimónias, etc.) –, levanta-se a **H4**: *Existem diferenças entre os estilos de liderança do CMAM, ETM e CIQETS.*

Por último, Barreto et al., (2012) advogaram a propensão para, em organizações de grandes dimensões, como é o caso da FA, formarem-se subculturas, definidas, p. ex., pela localização geográfica ou tipo de trabalho, a fim de colmatar problemas/situações que certos membros encontram no decurso do seu trabalho. O que aliado ao acima referido da cultura e liderança serem “dois lados da mesma moeda” (Schein, 2010, p. 3), faz levantar a **H5**: *Existem diferenças de cultura e de liderança entre as especialidades.*

2. Metodologia

2.1. Desenho da pesquisa

O presente estudo alicerça numa estratégia quantitativa, associada a um raciocínio hipotético-dedutivo (Sampieri et al., 2006).

2.2. Método

2.2.1. Respondentes e Procedimento.

Respondentes. A amostra é constituída por 173 alunos-militares, futuros oficiais da FA, na sua maioria do género masculino (76%), a receber formação em dois estabelecimentos de ensino, AFA (CMAM+ETM+CIQETS; n = 135) e CFMTFA (CFO; n = 38) (Figura 4).

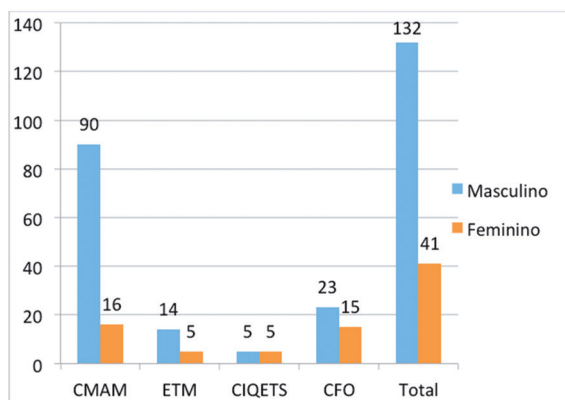


Figura 4 – Caracterização da amostra

As especialidades com maior e menor número de respondentes são (Tabela 2): na AFA, PILAV ($n=53 \cong 30,6\%$ do total da amostra) e MED ($n=3 \cong 1,7\%$); no CFMTFA, Apoio ($n=21 \cong 12,1\%$) e Manutenção ($n=3 \cong 1,7\%$).

Tabela 2 – Respondentes/área de especialidade

		Frequência	Porcentagem
CMAM	PILAV	53	30,6%
	Engenharia	34	19,7%
	ADMAER	16	9,3%
	MED	3	1,7%
ETM	Apoio	7	4,1%
	Manutenção	4	2,3%
	Operações	7	4,1%
CIQETS	TS	10	5,8%
CFO	Apoio	21	12,1%
	Manutenção	3	1,7%
	Operações	13	7,5%

Por último, e à data de preenchimento do questionário, a maioria dos respondentes não registava experiência (passada/presente) de exercício formal de cargos de chefia ($n=119;68,8\%$).

Procedimento. Obtidas as devidas autorizações das chefias militares, os questionários foram apresentados aos potenciais respondentes de forma digital (através do *Google Forms*), entre 15JAN-24FEV2018. Um intervalo de tempo propositadamente curto, para obviar potenciais variáveis estranhas associadas a alguma eventual mudança organizacional, e em data posterior à obtenção de alguma formação em liderança.

2.2.2. Instrumentos de medida

Foi utilizado um questionário composto por três partes: 1.^a, relacionada com os dados sociodemográficos dos respondentes; 2.^a e 3.^a com questões referentes, respetivamente, à cultura organizacional e ao estilo de liderança.

Cultura organizacional. Foi utilizada a versão traduzida e validada para o contexto português de Machado (2002) do Questionário de Avaliação da Cultura Organizacional (*Organizational Culture Assessment Instrument*, OCAI) de Quinn e Cameron (2006), constituída por 24 questões, correspondentes a seis áreas organizacionais (Tabela 3).

Tabela 3 – Seis áreas organizacionais do OCAI

Área organizacional	Operacionalização	Questões
Características dominantes da organização	Perceção dos indivíduos quanto ao seu local de trabalho.	1-4
Liderança organizacional	Perceção dos indivíduos quanto à liderança a que são sujeitos na organização (p. ex., mais voltada para as pessoas ou resultados).	5-8
Gestão dos colaboradores	Tipo de gestão na organização (mais voltada para o grupo ou indivíduo).	9-12
Espírito de grupo	União do grupo, confiança ou regras e procedimentos	13-16
Estratégia para o futuro	-	17-20
CrITÉrios de sucesso	Tipo de definição de sucesso para a organização (desenvolvimento dos recursos humanos ou obtenção de resultados).	21-24

Fonte: Adaptado a partir de Machado (2002, pp. 62-63).

Mediante um diferente agrupamento de questões, o OCAI permite também identificar os quatro tipos de cultura organizacional supra analisados, designadamente, Cultura: de Clã (1,5,9,13,17 e 23), Adocrática (2,6,10,14,18 e 24), Hierárquica (4,8,12,16,20 e 26) e de Mercado (3,7,11,15,19 e 25).

Cada questão é avaliada numa escala de Likert com cinco pontos: (1) *Discordo totalmente* e (5) *Concordo totalmente*, sendo que o score de cada fator corresponde à média simples do conjunto de itens. Na sua adaptação para português, Machado (2002) apresentou os seguintes índices de fidelidade (*Alpha de Cronbach*): clã ($\alpha=0,74$), adocrática ($\alpha=0,79$), hierárquica ($\alpha=0,71$) e de mercado ($\alpha=0,73$).

Liderança. Foi utilizada a versão traduzida para português e validada para o contexto brasileiro por Marques et al. (2007) do *Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ Form 6S)* de Bass e Avolio (1985, cit. por Serrão, 2009), constituída por 21 questões, correspondentes aos tipos de liderança apresentados na Tabela 4. Marques et al. (2007) apresentaram os seguintes índices de fidelidade: influência idealizada ($\alpha=0,75$), motivação inspiracional ($\alpha=0,54$), estimulação intelectual ($\alpha=0,75$), liderança transaccional ($\alpha=0,73$) e *Laissez-faire* ($\alpha=0,67$).

Tabela 4 – Tipos de liderança avaliados no MLQ

Tipos de liderança	Operacionalização	Questões	
Transformacional	Influência idealizada (II)	Líder que possui a confiança e o respeito dos liderados.	1,8,15
	Motivação inspiracional (MI)	Líder que ajuda os liderados a focarem-se no trabalho, usando imagens e visões motivadoras, e fazendo com que sintam o seu trabalho como significativo.	2,9,16
	Estimulação intelectual (EI)	Líder que encoraja/motiva os liderados a serem criativos, e cria um ambiente tolerante em situações extremas.	3,10,17
	Consideração individualizada (CI)	Líder que demonstra interesse pelo bem-estar dos subordinados, atribui projetos conforme as suas competências e presta atenção àqueles que estão menos envolvidos.	4,11,18
Transacional	Recompensa contingente (RCt)	Líder que enfatiza as recompensas que podem ser alcançadas pelos liderados se estes cumprirem com os objetivos.	5,12,19
	Gerenciamento por exceção (GE)	Líder que transmite os requisitos do trabalho a efetuar e se o líder refere o seu grau de satisfação para com os subordinados	6,13,20
Laissez-faire (LF)		Líder que requer pouco dos liderados, afasta-se e fica satisfeito em deixar o trabalho fluir normalmente, sem ter que interferir.	7,14,21

Fonte: Adaptado a partir de Marques et al. (2007, p. 4-7).

Cada questão é avaliada numa escala de Likert com cinco pontos: (1) *Discordo totalmente* e (5) *Concordo totalmente*. O score de cada fator corresponde à média simples do conjunto de itens respetivos.

2.2.3. Técnicas de tratamento dos dados

O tratamento dos dados foi efetuado com o auxílio do *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 22.0.

3. Análise dos Resultados

3.1. Qualidades Psicométricas dos Instrumentos

Nesta seção serão apresentadas as análises de fiabilidade, fatorial e de sensibilidade dos instrumentos de medida da cultura organizacional e da liderança.

3.1.1. Questionário de Avaliação da Cultura Organizacional (OCAI)

Análise fatorial. Foi efetuada através do método de componentes principais, com rotação Varimax, retendo sete fatores (7F), que explicam 66% da variância total e obtendo um KMO de 0,85, classificado como *Bom* de acordo com o Marôco (2014). A análise fatorial foi repetida e forçada a 4F, tal como previsto no instrumento original, não tendo obtido contudo qualquer consistência teórica (agrupamento correto nos fatores), nem qualquer sugestão de eliminação de itens, dados que todos apresentaram comunalidades e *factor loadings* $\geq 0,4$.

Desta forma, para o efeito deste estudo, foram calculadas as médias simples para os fatores originais propostos por Quinn e Cameron (2006).

Análise de fiabilidade. Da análise dos valores Alpha de Cronbach, à luz da categorização de Hill e Hill (2002) – coeficiente razoável quando situado no [0,7;0,8]; bom, no [0,8 ; 0,9]; e excelente, se $\geq 0,9$ –, os fatores Culturas de Clã e Adocrática encontram-se no intervalo razoável (respetivamente, $\alpha=0,767$ e $\alpha=0,775$), e os restantes um pouco abaixo do razoável (Cultura Hierárquica, $\alpha=0,651$ e Cultura de Mercado, $\alpha=0,682$). Tendo por base a análise da correlação item-total, todos os itens contribuem consideravelmente para os fatores considerados, não sendo sugerido a eliminação de nenhum dos itens.

Análise de sensibilidade. O teste de Kolmogorov-Smirnov registou um *p-value* $< 0,05$ em todos os 4F da cultura organizacional (Tabela 5), indicador de uma distribuição não-normal conforme Marôco (2014): se *p-value* $\geq 0,05$, a distribuição é normal; se *p-value* $< 0,05$, a distribuição é não-normal.

Tabela 5 – Teste de Kolmogorov-Smirnov

	Clã	Adocrático	Hierárquica	Mercado
Estatística de teste	0,094	0,104	0,124	0,107
Significância Sig. (2 extremidades)	,001	,000	,000	,000

Sendo a distribuição não-normal, é necessário analisar os coeficientes de assimetria² e de achatamento (curtose)³ para os 4F.

Relativamente ao coeficiente de assimetria, todos os tipos de cultura registaram um valor inferior a -0,5, qualificando a distribuição como assimétrica negativa (cultura: de Clã=-3,57; Adocrática=-2,59; Hierárquica=-3,89; de Mercado=-3,77). Quanto ao coeficiente de achatamento, este foi superior a 0,5 em todas as culturas (Clã=3,57; Hierárquica=10,13; Adocrática=1,62; Mercado=1,96), qualificando a distribuição destes 4F como tendencialmente leptocúrtica.

² Quando coeficiente de assimetria é: < 0 , esta é negativa; > 0 , é positiva; $= 0$ ou próximo de zero, é simétrica (Marôco, 2014).

³ Quando coeficiente do achatamento é: > 0 , a distribuição com forma pontiaguda denomina-se leptocúrtica; < 0 , a forma achatada denomina-se platicúrtica; próximos de zero (assumindo-se como próximo de 0 os valores compreendidos entre -0,5 e +0,5), a distribuição descreve uma forma intermédia denominada mesocúrtica (Marôco, 2014).

3.1.2. Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ Form 6S)

Análise fatorial. Foi efetuada através do método de componentes principais, com rotação *Varimax*, retendo 6F que explicam 62% da variância total e obtendo um KMO de 0,86, classificado como *Bom* de acordo com Marôco (2014). A análise fatorial foi repetida e foi forçada a 7F, tal como previsto no instrumento original, não tendo obtido contudo qualquer consistência teórica (agrupamento correto nos fatores), nem qualquer sugestão de eliminação de itens, dados que todos apresentaram comunalidades e *factor loadings* $\geq 0,4$.

Desta forma, para o efeito deste estudo, foram calculadas as médias simples para os fatores originais propostos por Bass e Avolio (1985, cit. por Serrão, 2009).

Análise de fiabilidade. Das três escalas de liderança (Tabela 6), apenas a Transformacional se encontra dentro do intervalo desejável de $\alpha \geq 0,7$, situando-se as restantes abaixo deste. No caso dos fatores, apenas a *c* e a *Estimulação intelectual* se encontram dentro do valor desejável. Tendo por base a análise da correlação item-total, todos os itens contribuem consideravelmente para os fatores considerados, não sendo sugerido a eliminação de nenhum dos itens.

Tabela 6 – Alpha de Cronbach dos fatores e dimensões de liderança

Liderança	Fator	α
		0,864
Transformacional	II	0,715
	MI	0,466
	EI	0,771
	CI	0,528
		0,649
Transacional	RCt	0,487
	GE	0,410
<i>Laissez-faire</i>		0,487

Análise de sensibilidade. O teste de Kolmogorov-Smirnov apresentou $p\text{-value} \geq 0,05$ na escala de liderança transformacional, e $p\text{-value} < 0,05$ nas restantes (Tabelas 7 e 8), concluindo-se que a distribuição é normal apenas na liderança transformacional, e não-normal nas restantes.

Tabela 7 – Teste de Kolmogorov-Smirnov (tipos de liderança)

	Transformacional	Transacional	<i>Laissez-faire</i>
Estatística de teste	0,061	0,101	0,137
Significância Sig. (2 extremidades)	,200	,000	,000

Tabela 8 – Teste de Kolmogorov-Smirnov (fatores)

	II	MI	EI	CI	RC	GE
Estatística de teste	0,177	0,144	0,132	0,195	0,175	0,154
Significância Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Da análise dos coeficientes de assimetria e de achatamento, os fatores II, MI, EI, CI e RCt registaram uma distribuição assimétrica negativa, e os restantes uma assimétrica positiva. Quanto ao coeficiente de achatamento, os fatores II, EI, CI, GE e TRS seguem uma distribuição tendencialmente platicúrtica, e os restantes, uma tendencialmente leptocúrtica.

3.2. Análise descritiva

Neste âmbito, apresentam-se as estatísticas descritivas para a cultura e liderança.

Cultura organizacional. A Cultura Hierárquica (Tabela 9) é a que apresenta a média mais elevada (M=3,62;DP=0,50).

Tabela 9 – Estatística descritiva_cultura

	Estatística descritiva				
	N	Min.	Max.	Média	Desvio-padrão
Clã	173	1,00	5,00	3,56	0,62
Adocrático	173	1,00	5,00	3,23	0,64
Hierárquica	173	1,00	5,00	3,62	0,50
Mercado	173	1,00	4,33	3,20	0,58

Liderança. A Liderança transacional é a que apresenta a média mais elevada (M=3,85;DP=0,43) e, entre os fatores, é a *Influência idealizada* a que apresenta a média mais elevada (M=3,98;DP=0,52) (Tabela 10).

Tabela 10 – Estatística descritiva_liderança

	Estatística descritiva				
	N	Min.	Max.	Média	Desvio-padrão
II	173	2,67	5,00	3,98	0,52
MI	173	2,33	5,00	3,69	0,50
EI	173	1,67	5,00	3,67	0,64
CI	173	2,67	5,00	3,97	0,52
RC	173	2,33	5,00	3,79	0,52
GE	173	2,67	5,00	3,91	0,49
Laissez-faire	173	1,00	4,67	3,00	0,60
Transformacional	173	2,50	5,00	3,83	0,45
Transacional	173	2,83	5,00	3,85	0,43

3.3. Testes de Diferenças de Médias

No estudo de diferenças de médias, consideram-se como significativas as diferenças associadas a um $p\text{-value} \leq 0,05$ (Marôco, 2014).

3.3.1. Cultura Organizacional

Análise *t-student*. Registaram-se como significativas ($p\text{-value} \leq 0,05$) as diferenças de médias entre a AFA e o CFMTFA na cultura de Mercado (Tabela 11).

Tabela 11 – *T-student* para a cultura na AFA e no CFMTFA

Local da formação		N	Média	Sig. (2 extremidades)
Clã	AFA	135	3,56	0,819
	CFMTFA	38	3,59	
Adocrático	AFA	135	3,27	0,233
	CFMTFA	38	3,13	
Hierárquica	AFA	135	3,62	0,957
	CFMTFA	38	3,63	
Mercado**	AFA	135	3,29	0,000
	CFMTFA	38	2,89	

* $\leq 0,05$; **0.01.

Análise *Ancova*. Considerando o género feminino presente no CFMTFA afigura-se com um quantitativo bastante superior ao CMAM, testou-se o efeito do género ao nível das diferenças existentes na Cultura de Mercado entre os dois estabelecimentos de ensino (Tabela 12), verificando-se o género masculino apresenta um valor médio relativo a este tipo de Cultura tendencialmente superior ao feminino.

Tabela 12 – Média para a cultura de Mercado/Género

Local da formação	Género	Média	Desvio-padrão	N
AFA	Masculino	3,33	0,53	109
	Feminino	3,12	0,57	26
	Total	3,29	0,54	135
CFMTFA	Masculino	2,95	0,61	23
	Feminino	2,78	0,59	15
	Total	2,89	0,60	38
Total	Masculino	3,27	0,56	132
	Feminino	3,00	0,60	41
	Total	3,20	0,58	173

Ao testar o efeito da covariável *Género* (Tabela 13), verificou-se que esta afeta significativamente a média obtida na Cultura de Mercado, apenas no CFMTFA ($p\text{-value} \leq 0,05$).

Tabela 13 – Efeito do Género na variável cultura de mercado.

Parâmetros	B	t	Sig.
Intercepto	3,44	25,81	0,00
[Local formação = AFA*Género]	-0,13	-0,124	0,21
[Local formação = CFMTFA*Género]	0,19	-3,571	0,00

Análise ANOVA e teste *post-hoc* HSD de Tukey. A ANOVA revelou a existência de diferenças significativas nos quatro tipos de cultura ($p\text{-value}\leq 0,05$). Através do teste de comparação múltipla de médias (*post-hoc* HSD de Tukey), revelaram-se como significativas ($p\text{-value}\leq 0,05$) as diferenças de médias, no caso da Cultura: de Clã, entre CMAM-CIQETS⁴, ETM-CIQETS, e CFO-CIQETS; Adocrática, entre CMAM-CIQETS; Hierárquica, entre CMAM-CIQETS, e CFO-CIQETS; de Mercado, entre CMAM-CIQETS, e CMAM-CFO (Tabela 14).

**Tabela 14 – Diferenças de média
(*post-hoc* HSD de Tukey) intra-cultura**

	Média
Clã	CMAM 3,65
	ETM 3,50
	CIQETS 2,78
	CFO 3,59
Adocrático	CMAM 3,34
	ETM 3,17
	CIQETS 2,72
	CFO 3,13
Hierárquica	CMAM 3,68
	ETM 3,53
	CIQETS 3,17
	CFO 3,63
Mercado	CMAM 3,36
	ETM 3,17
	CIQETS 2,88
	CFO 2,89

⁴ Este sub-grupo apresenta $n < 15$, pelo que seria recomendável utilizar um teste não-paramétrico (Kruskal-Wallis). No entanto, considerando que apenas o sub-grupo CIQETS apresenta $n < 15$, e que os testes não-paramétricos não são tão potentes como os paramétricos, optou-se por manter a utilização de últimos, seguindo, p. ex., Marôco (2014, pp. 301-302).

Da análise intra-AFA (Tabela 15), e com exceção do 5.º ano, todos os tipos de cultura no CMAM tendem a diminuir à medida que o tempo na AFA vai aumentando. Complementarmente, revelaram-se como significativas ($p\text{-value} \leq 0,05$) as diferenças de médias, no caso da cultura: de Clã, entre os 1.º-3.º anos, o 4.º ano-CIQETS, o CIQETS e os 2.º, 3.º e 5.º anos, o CIQETS-ETM; Adocrática, entre os 1.º-3.º anos, 4.º ano-CIQETS, e 2.º ano-CIQETS; Hierárquica, entre os 1.º-3.º anos, e CIQETS e 1.º e 2.º anos; de Mercado, entre os 1.º-3.º anos, 4.º ano-CIQETS, os 2.º-3.º anos, e 4.º ano-CIQETS.

Tabela 15 – Diferenças de média (post-hoc HSD de Tukey) intra-AFA

		Média
Clã	1.ºano	3,90
	2.ºano	3,65
	3.ºano	3,38
	4.ºano	3,39
	5.ºano	3,71
	ETM	3,5
	CIQETS	2,78
	Adocrático	1.ºano
2.ºano		3,41
3.ºano		3,04
4.ºano		3,05
5.ºano		3,28
ETM		3,17
CIQETS		2,72
Hierárquica		1.ºano
	2.ºano	3,79
	3.ºano	3,46
	4.ºano	3,45
	5.ºano	3,67
	ETM	3,53
	CIQETS	3,17
	Mercado	1.ºano
2.ºano		3,53
3.ºano		3,04
4.ºano		3,00
5.ºano		3,41
ETM		3,17
CIQETS		2,88

Quanto às especialidades (Tabela 16), revelaram-se como significativas ($p\text{-value}\leq 0,05$) as diferenças, ao nível da cultura: de Clã, entre os TS e todas as outras especialidades; Hierárquica, entre ADMAER-TS; de Mercado, entre PILAV-Apoio, ADMAER-TS, e Apoio-Operações.

Tabela 16 – Diferenças de média/área de especialidade (teste *post-hoc* HSD de Tukey)

		Média
Clã	PILAV	3,68
	Engenharia	3,58
	ADMAER	3,59
	MED	3,94
	TS	2,78
	Apoio	3,51
	Manutenção	3,71
	Operações	3,52
	Hierárquica	PILAV
Engenharia		3,64
ADMAER		3,87
MED		4,11
TS		3,16
Apoio		3,57
Manutenção		3,69
Operações		3,54
Mercado		PILAV
	Engenharia	3,23
	ADMAER	3,57
	MED	3,83
	TS	2,88
	Apoio	2,84
	Manutenção	3,30
	Operações	2,96

3.3.2. Liderança

Análise t-student. Revelaram-se como significativas ($p\text{-value} \leq 0,05$) as diferenças de médias entre AFA-CFMTFA na EI e no LF, e como tipo de liderança que mais caracteriza: a AFA, a Transacional, e o CFMTFA, a Transformacional (Tabela 17).

Tabela 17 – Diferença de médias (t-student) entre AFA e CFMTFA

	Local da formação	Média	Sig. (2 extremidades)
EI*	AFA	3,73	0,013
	CFMTFA	3,44	
Laissez-faire*	AFA	3,05	0,046
	CFMTFA	2,82	
Transformacional	AFA	3,84	0,344
	CFMTFA	3,76	
Transacional	AFA	3,88	0,161
	CFMTFA	3,76	

* $\leq 0,05$; **0.01

Análise ANOVA e teste post-hoc HSD de Tukey. A ANOVA revelou a existência de diferenças significativas entre os vários anos de curso intra-AFA apenas nas dimensões CI, RC, GE e Transacional ($p\text{-value} > 0,05$). A comparação múltipla de médias foi efetuada apenas para as variáveis acima descritas. De entre os valores médios apresentados (Tabela 18), revelaram-se como significativas ($p\text{-value} \leq 0,05$) as diferenças entre: 1.º-3.º anos relativamente à CI; 1.º e 3.º e 4.º anos relativamente à RC; 1.º ano-ETM relativamente ao GE. No que respeita aos estilos de liderança, apenas o transacional apresentou diferenças significativas entre 1.º-3.º anos e ETM-1.º ano.

Tabela 18 – Diferenças de média (teste *post-hoc* HSD de Tukey) intra-AFA

		Média
CI	1.ºano	4,20
	2.ºano	4,07
	3.ºano	3,64
	4.ºano	3,76
	5.ºano	3,98
	ETM	3,89
	CIQETS	3,96
	RC	1.ºano
2.ºano		3,96
3.ºano		3,59
4.ºano		3,54
5.ºano		3,72
ETM		3,68
CIQETS		4,00
GE		1.ºano
	2.ºano	4,04
	3.ºano	3,77
	4.ºano	3,92
	5.ºano	3,98
	ETM	3,71
	CIQETS	3,86
	Transaccional	1.ºano
2.ºano		4,00
3.ºano		3,68
4.ºano		3,73
5.ºano		3,85
ETM		3,70
CIQETS		3,93

Quanto a áreas de especialidade, apenas se revelaram como significativas ($p\text{-value}\leq 0,05$) as diferenças entre ADMAER-Apoio, no caso do *Laissez-faire* (Tabela 19), apresentando-se como tipo de liderança dominante, nas especialidades PILAV, Engenharia, ADMAER, TS e Apoio, a Transaccional, e nas restantes especialidades, a Transformacional.

Tabela 19 – Diferenças de média (teste *post-hoc* HSD de Tukey) por áreas de especialidade

		Média
Laissez-faire	PILAV	3,00
	Engenharia	2,98
	ADMAER	3,27
	MED	2,88
	TS	3,3
	Apoio	2,66
	Manutenção	3,14
	Operações	3,03
	Total	2,99
Transformacional	PILAV	3,92
	Engenharia	3,75
	ADMAER	3,86
	MED	4,27
	TS	3,83
	Apoio	3,74
	Manutenção	3,66
	Operações	3,79
	Total	3,82
Transacional	PILAV	3,93
	Engenharia	3,83
	ADMAER	3,94
	MED	4,05
	TS	3,93
	Apoio	3,73
	Manutenção	3,78
	Operações	3,70
	Total	3,85

3.4. Análise de Correlações

Na análise da Tabela 20, observam-se correlações significativas entre todas as variáveis da cultura e da liderança, sendo as relações mais fortes entre a liderança *Laissez-faire* e a Cultura Adocrática ($r=0,405, p \leq 0,01$), e entre a liderança Transformacional e a Cultura Hierárquica ($r=0,398, p \leq 0,01$).

Tabela 20 – Correlação de Pearson entre cultura organizacional e liderança

	Clã	Adocrático	Hierárquica	Mercado
II	0,339**	0,252**	0,354**	0,224**
MI	0,310**	0,253**	0,333**	0,184*
EI	0,186*	0,171*	0,273**	0,222**
CI	0,386**	0,248**	0,378**	0,215**
RC	0,301**	0,242**	0,387**	0,245**
GE	0,211**	0,175*	0,209**	0,174*
<i>Laissez-faire</i>	0,272**	0,405**	0,295**	0,435**
Transformacional	0,360**	0,273**	0,398**	0,255**
Transaccional	0,298**	0,243**	0,350**	0,246**

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

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

4. Discussão de Resultados

A discussão dos resultados centra-se fundamentalmente no estudo das cinco hipóteses.

A confirmação da H1, *Existem diferenças entre a cultura organizacional da AFA e do CFMTFA*, associa-se à diferença significativa ao nível da Cultura de Mercado, ou seja, num tipo de cultura doutrinariamente descrita como de objetivos, com a AFA a apresentar um valor muito superior ao do CFMTFA. Adicionalmente, também se verificaram diferenças significativas inter-género a cultura de Mercado (com valores superiores no género masculino). Um resultado que vai ao encontro da literatura, relativamente à existência de diferentes culturas em ambientes diferentes – mesmo apesar destes dois estabelecimentos de ensino (AFA e CFMTFA) pertencerem ao mesmo Ramo (FA).

A confirmação da H2, *Existem diferenças entre as culturas organizacionais do CMAM, ETM e CIQETS*, associa-se às diferenças significativas de médias entre CMAM-CIQETS, para todos os tipos de cultura, assim como intra-CMAM. Evidências eventualmente explicadas pelo facto: do maior tempo de permanência dos alunos na AFA repercutir-se na possibilidade de aprofundar os laços de amizade/camaradagem que foram sendo criados ao longo dos dias/semanas/anos (Cultura de Clã), potenciar uma interiorização mais profunda das regras e das normas de conduta vigentes (Cultura Hierárquica) e permitir uma maior aculturação (Cultura de Mercado); do curso ter um carácter mais científico e tecnológico (Cultura Adocrática).

O 1.º ano foi o que apresentou uma média superior em todos os tipos de cultura, o que poderá ser explicado pelo facto de ser o ano em que mais frequente e intensamente são trabalhados aspetos de aculturação a uma nova realidade, através, p. ex., do perpetuar de tradições (estudo da história da Academia, atribuição de nomes de família, etc.). O CIQETS, pelo contrário, é o grupo que possui valores médios mais baixos em todos os tipos

de cultura, talvez devido ao contraditório do referido para o CMAM (o menor tempo de permanência na AFA não facilita a criação de laços tão fortes como os dos alunos do CMAM e até do ETM).

A confirmação desta hipótese vai ao encontro do referido na literatura, em que a aculturação e o nível de cultura de cada elemento varia com o seu tempo de serviço (mesmo no interior do CMAM), dando origem a diferentes (sub)culturas no seio da AFA (Hofstede, 1997; Fachada, 2002).

A confirmação parcial da H3, *Existem diferenças entre os estilos de liderança desenvolvidos na AFA e no CFMTFA*, prende-se com apenas se terem registado diferenças significativas entre AFA-CFMTFA na Estimulação Intelectual e Laissez-faire, o que, até certo ponto, pode associar-se ao facto da formação em liderança que é desenvolvida em ambos os estabelecimentos de ensino ter alguns pontos de comunhão. Ainda que de forma apenas parcial, esta evidência vai ao encontro de Schein (2010) e de Evans e Ward (2007), quando referiram que a cultura tem um impacto no estilo de liderança, sendo a liderança um processo dinâmico.

A refutação da H4, *Existem diferenças entre os estilos de liderança do CMAM, ETM e CIQETS*, está eventualmente associada ao facto destes três grupos (intra-AFA), ao partilharem os mesmos comandantes e instrutores, estarem sob uma mesma fonte de influência relativamente ao estilo de liderança. Aparentemente divergente do referido por Fachada (2002) – que encontrou diferenças significativas na forma de entender a liderança entre os alunos de dois estabelecimentos de ensino superior da Força Aérea, a AFA e o ESTMA –, reforça, em boa verdade, a potencial explicação, uma vez que à data do estudo de Fachada, as supraditas fontes/atores de influências eram pouco, ou nada, partilhados.

A confirmação da H5, *Existem diferenças de cultura e de liderança entre as especialidades*, traduziu, em concreto, as diferenças significativas entre PILAV-Apoio e Apoio-Operações, no caso da Cultura de Mercado, e o facto dos TS serem a especialidade que apresenta menores valores médios em todas as culturas. Esta realidade dos TS potencialmente associada ao ambiente hospitalar onde estes militares-enfermeiros trabalham quotidianamente, adquirindo, desta forma, uma (sub)cultura, muito específica e necessária para o seu trabalho, mas naturalmente diferente das (sub)culturas restantes especialidades.

Conclusões

No que respeita à PP, “Qual a relação entre a cultura organizacional e a liderança na AFA e no CFMTFA?”, **concluiu-se** que existem diferenças significativas nas duas instituições, permitindo afirmar que a cultura e a liderança variam, mesmo dentro de uma mesma organização. Na cultura organizacional, foi verificada uma maior diferença entre as duas instituições nas Culturas de Mercado e Adocrática. Na liderança, foram encontradas diferenças de estilo entre AFA-CFMTFA, o mesmo não sucedendo intra-AFA, onde não se registaram diferenças significativas entre os três grupos.

No que concerne, em concreto, ao primeiro objetivo desta investigação, *Estudar a cultura dos alunos CMAM, ETM, CIQETS e CFO*, foram observadas diferenças em todos os tipos de cultura. Na de Clã, entre CIQETS e todos os outros grupos, o que pode estar associado ao especificidade do seu exercício funcional, militares-enfermeiros em ambiente clínico, naturalmente pautado por um forte sentido “cuidador”, i.e., de preocupação com o bem-estar da pessoa. Na Adocrática, entre CMAM-CIQETS, possivelmente devido ao caráter tendencialmente científico e de investigação dos cursos CMAM, associado também ao primado da inovação. Na Hierárquica, entre CMAM, CFO e CIQETS, com CMAM e CFO a apresentar valores elevados (talvez devido a estes grupos se encontrarem numa fase mais inicial da sua carreira e da sua formação), e CIQETS os valores mais baixos (novamente potencialmente associados ao ambiente clínico das suas funções, pré e pós-curso, levando a uma menor primazia do conceito de hierarquia, face ao de “cuidador”). Na de Mercado, entre CMAM, CFO e CIQETS, indiciando uma maior orientação do CMAM para os objetivos, eventualmente decorrente do facto de estarem a realizar um curso universitário.

Quanto ao segundo objetivo, *Comparar a cultura organizacional e a liderança entre os diversos anos de curso*, o 1.º ano apresentou valores médios de cultura bastante elevados em todos os eixos, possivelmente devido às elevadas exigências de aprendizagem/aculturação em que se encontra (porque tudo é novo, porque confrontados com um célere ritmo de progressão, porque têm todo um conjunto de tradições para adquirir, etc.). Em relação aos restantes anos, os valores médios da cultura registaram uma diminuição à medida que os anos iam aumentando, com excessão do 5.º ano. Uma diminuição potencialmente explicada pelo facto dos alunos, a partir do 1.º ano, terem um acompanhamento cada vez menos próximo e constante/permanente. Uma exceção (5.º ano), eventualmente associada ao facto destes alunos, encontrando-se numa nova fase académica – pautada por menos aulas, elaboração da dissertação de mestrado, etc. –, constituírem-se como uma espécie de (sub)cultura. Os valores mais altos do 4.º ano na Cultura de Clã podem dever-se ao facto deste ser o ano primariamente responsável pelo acompanhamento do 1.º ano, trabalhando muito proximamente dele e tendo que se constituir como um ano de exemplo para os alunos mais novos. No caso da liderança, apenas se registaram diferenças entre o 3.º ano e os restantes anos do CMAM, verificando-se como estilo de liderança dominante o Transacional.

Relativamente ao terceiro objetivo, *Compreender a relação entre a cultura organizacional e o estilo de liderança* registou-se uma relação forte entre a liderança *Laissez-faire* e a Cultura Adocrática, e entre a liderança Transformacional e a Cultura Hierárquica. Evidências eventualmente explicadas pela propensão da liderança Transformacional ser, hoje em dia, a mais procurada pelos comandantes, cuja ação situa-se entre o cumprimento da missão e a necessidade de motivar/envolver os liderados em prol dos objetivos da organização.

Quanto ao quarto, e último objetivo, *Compreender a diferença de cultura e de liderança nas diferentes funções*, observaram-se diferenças em todos os tipos de cultura, com excessão da Adocrática. As diferenças encontradas entre a especialidade TS e as restantes, no caso da Cultura de Clã, devem-se, possivelmente, ao facto destes alunos-militares, comparativamente com os restantes, apenas estarem juntos na AFA durante um curto período de tempo,

repercutindo-se num menor número de oportunidades para maturar as relações entre si. Relativamente à liderança, registou-se uma tendência para o estilo Transaccional, apresentando apenas MED, Manutenção e Operações um valor superior no Transformacional.

Pelo supradito, o presente estudo – demonstrando, claramente, a existência de diferenças de cultura e de liderança entre os alunos-militares formados pelos dois estabelecimentos de ensino dos futuros oficiais da Força Aérea (AFA e CFMTFA) –, tem como **implicação prática** permitir às chefias militares uma ainda mais aprofundada compreensão desta matéria, para, se/ quando decidirem oportuno, tomarem ações no sentido da manutenção ou da uniformização destas diferenças. Manutenção, se considerarem que uns e outros se destinam a diferentes vínculos (QP/RC, respetivamente AFA/CFMTFA). Uniformização, se considerarem que, pese embora a diferença de vínculo, todos serão oficiais da Força Aérea.

Como eventual **limitação**, tem-se o relativamente pequeno número de respondentes, que, ainda assim, correspondeu à quase totalidade da população (em si, com uma dimensão não muito elevada).

Em **estudos futuros**, afigura-se interessante alargar o estudo das diferenças no estilo de liderança, e, fundamentalmente, de cultura, à Força Aérea no seu todo, a fim de perceber o impacto da integração em diferentes Unidades, ou até mesmo Serviços ou Órgãos, e complementarmente, validar com maior robustez a estrutura fatorial dos instrumentos. Também se perspetiva como eventualmente interessante perceber se/até que ponto a cultura e o (estilo) de liderança alteram com o desempenho das diferentes missões e/ou daquelas que são reconhecidamente impactantes na “vida” do militar, como sejam um(a): Prova de Aptidão Militar (na AFA) ou recruta (no CFMTFA), i.e., momento de seleção do futuro aluno-militar, pautado por uma intensa e exigente formação/avaliação de matérias militares, físicas, etc.; Curso de Sobrevivência, Evasão, Resistência e Extração, que visa a aprendizagem e treino de *práxis* que permitam que o militar, isolado ou em grupo, sobreviva em ambiente hostil e/se capturado; Teatro de Operações manifestamente exigente/elevada perigosidade para a vida humana, como as MINUSCA da ONU na República Centro Africana. Ao nível da metodologia utilizada, seria igualmente interessante aprofundar esta temática através de modelos multinível, que permitam uma estrutura hierárquica dos dados.

Referências bibliográficas

- Almeida, C., 2017. *Desenvolvimento de Competências de Liderança no Ensino Superior Militar*. Trabalho de investigação individual do Curso de Promoção a Oficial Superior. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Barreto, L., Kishore, A., Reis, G., Baptista, L. e Medeiros, C., 2012. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, pp. 34-52.
- Bass, B., 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B., Jung, D., Avolio, B. e Berson, Y., 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, pp. 207-218.

- Bernardo, S., 2011. *Liderança e cultura nas escolas públicas portuguesas*. Dissertação de mestrado em Administração Pública – Administração da Educação. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Bilhim, J., 2005. *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cameron, K., Quinn, R., Degraff, J. e Thakor, A., 2006. *Competing Values Leadership: Creating Values in Organizations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Caseiro, C., 2012. *Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso*. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Costa, A., 2014. O Impacto da Liderança na Cultura Organizacional: Um Estudo Aplicado às PME da Região Norte. Dissertação de mestrado em Gestão. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Costa, J., 2015. *Desenvolvimento da Liderança: Um Imperativo Estratégico*. Trabalho de investigação individual do Curso de Promoção a Oficial General. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Costa, R., s/d. Clima e Cultura como suporte da Gestão.
- Cunha, M. e Rego, A., 2005. *Liderar*. Lisboa: D.Quixote.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. e Neves, P., 2016. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Evans, E. e Ward, P., 2007. *Leadership Basics for Librarians and Information Professionals*. Michigan: Scarecrow Press.
- Fachada, C., 2002. *Liderança: Percepção, Formação e Socialização no Contexto de Ensino Superior Militar*. Dissertação em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos (entregue em dezembro de 2001 e defendida em junho de 2002). Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Fachada, C., 2015. *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida*. Tese de doutoramento em Psicologia, especialização em Psicologia Social. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Fiedler, F., 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fonseca, C., 2013. *Socialização Organizacional e identidades profissionais: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Força Aérea Portuguesa, s.d. *Academia da Força Aérea*. [Em linha] Disponível em: <<http://www.emfa.pt/www/unidade-53-academia-da-forca-aerea>>, [Consult. em 9 de novembro de 2017].
- Hill, M. e Hill, A., 2002. *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G., 1997. *Culturas e Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. e Gupta, V., 2004. *Culture, Leadership and Organizations. The Globe Study os 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hunt, J., 1991. *Leadership: A new synthesis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jesuíno, J., 2005. *Processos de Liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Lawrence, P. e Nohria, N., 2002. *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*. San Francisco: Jossey Bass.

- Lopes, A., 2010. *A cultura organizacional em português: de dimensão oculta a principal activo intangível*. Lisboa: Gestão e desenvolvimento.
- Machado, M., 2002. *A Influência da Cultura Empresarial na Produtividade das Organizações*. Dissertação de Mestrado em Comportamento Organizacional. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Marôco, J., 2014. *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marques, G., Medeiros, C., França, A. e Ribeiro, M., 2007. *Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil*. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 13-15 de junho.
- Masood, S., 2006. Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. *Journal of Engineering Manufacture*, pp. 941-949.
- Nahavandi, A. e Malekzadeh, A., 1988. Acculturation in Mergers and Acquisitions. *The Academy of Management Review*, 79-90.
- Neves, J., 2000. *Clima organizacional, cultura organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Neves, J. e Jesuino, J., 1994. *Cultura Organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Neves, J. e Lopes, A., 2000. Cultura Organizacional, Satisfação e Cidadania. In J. K. A. Gomes, *Organizações em Transição. Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 35-60). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Northouse, P., 2004. *Leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Quinn, R., 1996. *Deep Change: Discovering the Leader Within*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. e Cameron, K., 2006. *Diagnosing and Changing organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rego, A. e Cunha, M., 2007. *A Essência da Liderança: Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: Editora RH.
- Sainsaulieu, R., 1988. *L'identité au Travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sampieri, R., Collado, C. e Lucio, P., 2006. *Metodologia da Investigação*. New York: McGraw Hill.
- Sathe, V., 1985. *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Schein, E., 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Serrão, M., 2009. *Avaliação para o desenvolvimento de competências de liderança e inovação numa empresa de TI*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Siegl, M., 2008. Military Culture and Transformation. *JFQ*(49), pp. 103-106.
- Sousa, S., 2015. *A Cultura Nacional e a Cultura Militar*. Trabalho de investigação individual do Curso de Estado-Maior Conjunto. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Teixeira, S., 1998. *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Wong, L., Bliese, P. e McGurk, D., 2003. *Military Leadership: A Context Specific Review*. Carlisle: Walter Reed Army Institute of Research.

