

A LIDERANÇA E O EXERCÍCIO DA COMPETÊNCIA DISCIPLINAR

THE LEADERSHIP AND THE EXERCISE OF DISCIPLINARY AUTHORITY

Paulo José Neves Correia

Capitão-de-fragata de Administração Naval
Estado -Maior General das Forças Armadas
Direção de Finanças
Lisboa, Portugal
paulo.neves.correia@marinha.pt

Resumo

O tema da liderança assume cada vez mais um papel fulcral, nas organizações bastante hierarquizadas como é o caso das Forças Armadas. Nesse sentido os militares exercendo cargos de comando integram cada vez mais, de forma inata ou adquirida, os conceitos e técnicas de liderança. A estes militares, é-lhes atribuída legalmente a faculdade da competência disciplinar, que tem a sua principal materialização na atribuição de recompensas e aplicação de penas (castigos).

Atendendo a estes dois conceitos (liderança e competência disciplinar), o presente estudo exploratório, seguindo uma metodologia quantitativa teve como objetivo abordar a forma como se relacionam e avaliar como interagem.

Optando-se pelos estilos de liderança da teoria de “Banda Larga”, verificou-se que é no estilo de liderança transformacional que os comandantes mais se revêm, sem contudo descurar o estilo transacional. E é nos comandantes transformacionais que melhor se evidencia a forma como exercem a competência disciplinar.

Palavras-chave: Liderança transformacional, liderança transacional, liderança *laissez-faire*, competência disciplinar, recompensas, penas.

Como citar este artigo: Correia, P., 2015. A Liderança e o Exercício da Competência Disciplinar. *Revista de Ciências Militares*, novembro de 2015, III (2), pp. 395-424.
Disponível em: <http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes>.

Abstract

Leadership is increasingly a key role in the organizations such as the Military Forces. In this sense officers in the command exercise use more and more the concepts and skills of leadership. To these military is legally allocated the disciplinary authority, which has its main materialization in rewards and punishments.

Given these two concepts (leadership and disciplinary authority), this exploratory study, following a quantitative methodology aimed to address how they relate and evaluate how they interact.

Having choose the theory of leadership styles of “Broadband”, it was found that it is in the transformational leadership style that commanders longer shall revise, but without bleaching the transactional style. And it is the transformational commanders that best shows how exercise disciplinary authority.

Keywords: Transformational leadership, transactional leadership, *laissez-faire* leadership, disciplinary authority, rewards, punishments.

1. Introdução

a. Contexto e base conceptual

Sobre o tema da liderança, existe na comunidade científica inúmeros artigos, monografias e estudos, com incidência nas mais diversas áreas profissionais incluindo também na área das Forças Armadas (FA).

O conceito de liderança assume especial importância para aqueles que têm que conduzir homens, inseridos em organizações em constante mudança. A inclusão do tema “liderança” nos cursos da Escola Naval e das Academias, no Curso de Promoção a Oficial Superior e no Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC), é revelador dessa importância, nas FA.

Também ciente dessa importância, Belchior Vieira assume que os militares são líderes quando refere que, “(...) Num mundo em profunda e acelerada mudança, o sucesso dos líderes militares exigirá deles (...), capacidade de julgamento e decisão sobre o que deve ser feito, e coragem para o fazer com oportunidade” (Vieira, 2002, p. 9).

Contudo o conceito de liderança é tão diverso como os inúmeros autores, académicos e investigadores, que escrevem sobre este tema. Dos vários conceitos e abordagens aos estilos de liderança realizados, os estudos iniciados por Burns (1978) e aprofundados por Bass (1985) e Avolio (Bass & Avolio, 1994), assentam em 3 grandes estilos que são a liderança transformacional (LTf), a transacional (LTs) e a *laissez-faire* (LLF), que têm nos últimos anos conquistado relevo e sido genericamente aceites como um dos principais classificadores do estilo de liderança. Razão pela qual, no presente trabalho, serão esses os conceitos utilizados, mas também porque, possuem instrumentos perfeitamente

validados cientificamente como é o caso do ‘Questionário Multifatorial de Liderança’ desenvolvido por Bass e Avolio (1995).

Todos os comandantes, diretores ou chefes¹, quer de forma inata, quer por via da consciencialização de que os conceitos de se estudam, se treinam-se e se aplicam, são **líderes** e têm ao seu dispor vários instrumentos para a realização dessa liderança, entre os quais uma faculdade que é a competência disciplinar.

Esta faculdade, apenas atribuída aos militares no desempenho de funções de comando, é regulada por uma lei orgânica², que lhe atribui um carácter de rigor, transparência e legalidade.

Este é o contexto em que se insere esta investigação. Numa organização hierarquizada, em constante evolução, as chefias militares, para o cabal cumprimento da missão que lhes é confiada, assumem-se como **líderes** sendo a competência disciplinar uma faculdade, entre outras, ao seu dispor para a concretização da referida missão.

b. Objeto do trabalho, objetivos específicos e pergunta de partida

O objeto da presente investigação procura analisar a relação entre o estilo de liderança do comandante (LTf, LTs ou LLF) e a forma como este exerce a competência disciplinar.

Decorrente do facto do Regulamento de Disciplina Militar (RDM) ser aprovado por lei orgânica, o inerente conceito da competência disciplinar já se encontram *per si*, bem delimitados.

Pretende-se nesse âmbito e com referência a um amplo conjunto de militares que desempenharam ou desempenham cargos de comando nas FA, determinar os seus estilos de liderança e a forma como usaram ou usam essa faculdade, daí decorrendo o nosso objetivo geral que consiste na verificação da forma como alguns estilos de liderança se relacionam com a aplicação das competências disciplinares.

Atento ao que antecede, e derivado do objetivo geral identificam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os estilos de liderança predominantes no objeto de estudo.
- Avaliar e determinar a relação entre os estilos de liderança e aplicação de penas.
- Relacionar os estilos de liderança com os fatores conducentes à atribuição de recompensas

¹ Conforme definido nos artigos 35.º e 36.º do Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio, (Estatuto dos Militares das Forças Armadas) a função de comando, direção ou chefia traduz -se no exercício da autoridade conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos, no caso dos comandantes, e estabelecimentos e órgãos militares no caso de diretores ou chefes. Para efeitos do presente artigo a menção a “comandantes” deve ser entendida como o conjunto de comandantes, diretores e chefes. Por analogia, a referência a “função/cargo de comando” deve ser considerada como o conjunto das funções/cargos de comando, direção e chefia.

² Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22Jul

- Verificar se fatores como posto, ramo e forma de atuar influenciam o exercício da competência disciplinar.

Pelo que precede, para a prossecução do objetivo geral, formulou-se a seguinte pergunta de partida (PP):

“De que forma se relacionam os estilos de Liderança com o exercício da competência disciplinar?”

Desta pergunta, conjugada com os objetivos específicos, determinaram-se as perguntas derivadas, e as inerentes hipóteses associadas, edificando o respetivo modelo de análise, tudo explanado no capítulo 3.

c. Metodologia e estrutura do trabalho.

O trabalho de investigação individual (TII), que suporta o presente artigo, no procedimento metodológico aplicado, percorreu a fase exploratória, a fase analítica e por fim a fase conclusiva, procurando dar resposta às perguntas derivadas e, no final, dar resposta à pergunta de partida.

Durante a fase analítica utilizaram-se alguns instrumentos de obtenção de dados, destacando-se, para além da pesquisa bibliográfica em obras e artigos científicos de referência, a realização de um *focus group*³, e um questionário remetido à população alvo.

Estruturalmente, o trabalho além da introdução, das conclusões e recomendações, contempla 4 capítulos. Os dois primeiros de base conceptual, onde são enquadrados os conceitos de liderança, comando e disciplina militar. O terceiro capítulo descreve o percurso metodológico adotado e o processo utilizado de recolha de dados, sendo estes apresentados e analisados no capítulo quatro.

2. Conceitos e estilos de liderança

a. Evolução do conceito

Escrever sobre liderança representa uma enorme responsabilidade perante todos aqueles que já o fizeram, já que o tema da liderança possui por si só uma enorme complexidade, integrando um conjunto de conceitos e princípios cuja aplicabilidade é universal a todas as áreas desde que nelas exista um grupo de pessoas, independentemente do tipo de contexto que as una.

O conceito de liderança e toda a amplitude que o tema acarreta tem sido estudado ao longo dos tempos, se bem que o termo liderança apenas ganhe maior relevo na segunda metade

³ Discussão de grupo. Método qualitativo de recolha de dados que permite por um lado a exploração preliminar de determinados temas em domínios onde a bibliografia é diminuta, e por outro aumentar e clarificar os conhecimentos sobre um determinado conceito (Bloor, et al., 2001, p. 9). Consistindo em reunir seis a oito pessoas com características gerais homogêneas, por um período entre uma hora e meia a duas horas, onde se conversa sobre um determinado tema sem qualquer tipo de restrições.

do século XX. A quantidade de definições, abordagens e conceitos em redor da liderança é abundante. Rost, (1993, pp. 38-41) no seu livro dedicado à evolução do estudo da liderança de 1900 a 1990, refere que, durante a sua pesquisa, foi no *Webster's An American Dictionary of the English Language* (de 1928) que encontrou a primeira referência ao significado de liderança. A partir desta data o termo tem tratamento errático, pois nas edições seguintes deste dicionário deixa de constar. Só a partir de 1933 é que o termo liderança consta nos dicionários de forma sistemática, se bem que com uma definição muito redutora. Este autor (Rost, 1993, pp. 44-46) quando aborda as definições de liderança com base nas diversas obras de académicos ao longo do século XX, constata que muitas vezes se escreve sobre liderança mas não se define o termo e que o volume de obras cresce exponencialmente a partir da década de 60.

Também Yulk (2010, p. 2) reconhece que é imensa a quantidade de definições sobre liderança. Refere inclusive que os investigadores geralmente definem a liderança de acordo com as suas perspetivas individuais e os aspetos do fenómeno de maior interesse para eles. Também é verdade que Stogdill (1974) cit. por (Yukl, 2010, p. 2) depois de uma análise abrangente da literatura sobre liderança concluiu que existem quase tantas definições de liderança, como pessoas que tentaram definir o conceito. Mesmo assim o fluxo de novas definições continuou inabalável desde que Stogdill fez essa observação. O conceito de liderança tem sido definido em termos de qualidades pessoais, comportamentos, influência, padrões de interação, relacionamentos de funções e ocupação de cargos. Como a liderança tem tantos significados diferentes para tantos autores, alguns teóricos questionam-se se será mesmo útil aceitar este conceito como uma construção científica. No entanto, a maioria dos investigadores e profissionais do comportamento humano acreditam que a liderança é um conceito surpreendente e necessário para a eficácia das organizações. O interesse pelo tema continua a aumentar, e a enxurrada de artigos e livros sobre liderança não mostra sinais de diminuir (Yukl, 2010, p. 3).

Este autor, sustentando a sua perspetiva, apresenta, a título de exemplo, um conjunto de várias definições de liderança surgidas na segunda metade do século XX. Dessas apresentam-se apenas 4 na Tabela IX, no Anexo A.

Todas as definições referem componentes que densificam o conceito de liderança e dependendo da abordagem do autor, dá-se mais ênfase a determinados componentes do que a outros. No entanto, nas obras e artigos científicos mais recentes existe uma preocupação dos autores em que o conceito de liderança consiga abarcar todos os componentes que efetivamente o integram.

Neste sentido, Vieira (2002, pp. 10-11) referindo-se a definições mais simplistas do conceito de liderança, aponta como crítica o facto dessas definições, quando inseridas no âmbito de estruturas organizacionais/institucionais, não conseguirem traduzir a total dimensão do conceito dado que "... as organizações são orientadas para o cumprimento de finalidades, metas e objetivos definidos, e nelas os líderes são colocados em posições chave com vista àquele cumprimento". Atento a esta preocupação, para este autor " (...)

é então lícito definir a liderança como o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

Também para Daft (2008, p. 4), a liderança envolve influência, ocorre entre as pessoas que intencionalmente desejam mudanças significativas, as quais refletem efeitos compartilhados pelos líderes e seguidores. Com base nestes componentes, este autor define liderança como uma relação de influência entre líderes e seguidores que pretendem mudanças reais e resultados que reflitam os seus propósitos compartilhados.

Já Northouse (2013, pp. 5-6) resume os componentes a quatro principais que são o processo, a influência, o grupo e os objetivos comuns e, nesse contexto, entende liderança como o processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.

Na entrada do século XXI e atento aos exemplos meramente indicativos da diversidade de definições de liderança aqui elencados, os investigadores e demais autores que centram os seus esforços neste tema estão de acordo ao afirmar que é difícil chegar a uma definição comum para liderança. O debate continua, pois uns enfatizam o caráter e as aptidões do líder e outros os aspetos relacionais entre o líder e os seguidores. Devido a fatores como a crescente influência global e as diferenças entre gerações, a liderança vai continuar a ter significados diferentes para pessoas diferentes. A questão de fundo é que, sendo a liderança um conceito complexo, torna-se difícil a construção de uma definição comum e estável (Northouse, 2013, p. 4).

Sendo necessário optar por uma definição e considerando o contexto da instituição militar, na qual os conceitos como autoridade e disciplina que estão estritamente ligados ao papel de ‘líder militar’, a definição⁴ apresentada pelo General Vieira é aquela que melhor se enquadra no âmbito deste trabalho.

Como se constata, o conceito de liderança foi evoluindo ao longo dos tempos e possui hoje inúmeras definições, consoante a abordagem aos seus componentes. Contextualizando e suportando esta evolução, estiveram sempre presentes as teorias da liderança que procuram explicar o posicionamento e forma de estar dos líderes e o ambiente em que estes desenvolvem a sua liderança.

Dentro das teorias tradicionais surge, nos finais do século XIX, a teoria dos Traços a qual evolui posteriormente para a teoria Comportamental. Fruto das dificuldades em comprovar cientificamente essas teorias, surge a teoria Situacional que mais tarde progride para teoria Contingencial da liderança.

As teorias de liderança tradicionais surgem em períodos em que o contexto envolvente das organizações era estável e duradouro, sendo que o valor atribuído aos líderes se centrava principalmente nas suas características de personalidade e nos seus comportamentos.

⁴ Ver definição na página anterior.

As inúmeras críticas relativamente a estas teorias tradicionais, conjugadas com o facto dos contextos externos e internos das organizações passarem a ser muito dinâmicos e em permanente mutação, obrigaram ao aparecimento de novos estilos de liderança que garantissem que as organizações se mantivessem ativas e preparadas para essas mutações.

Nesse contexto surge uma nova teoria de liderança, designada de neo-carismática, cujo conceito sustenta a existência de dois estilos de liderança: a LTf e a LTs (Bass, 1990).

b. A liderança transformacional e a liderança transaccional

Uma das abordagens aos estudos da liderança mais em foco atualmente e alvo de inúmeras investigações desde o início da década de 80, tem sido a que se centra na LTf. Segundo Bryman (1992, cit. por Northouse, 2013, p. 185) a LTf integra o novo paradigma de liderança que dá mais atenção aos elementos carismáticos e afetivos da liderança.

Como o próprio nome indica, a LTf é um processo envolvente e complexo, em que os líderes interagem com os seguidores no que diz respeito às suas emoções, valores, ética, normas e metas de longo prazo e inclui a avaliação dos motivos dos seguidores, satisfazendo as suas necessidades (Rowe & Guerrero, 2011, p. 258).

As raízes do conceito de “liderança transformacional” devem-se aos investigadores James Downton que, em 1973, foi responsável pelo aparecimento do termo e a James MacGregor Burns que procurou integrar as responsabilidades do líder e dos seguidores no mesmo conceito, no ano de 1978. É também Burns (1978) que faz a distinção entre a LTf e a LTs.

A ideia capital que suporta a LTs, como refere Rosinha (2009, p. 65), que é o processo relacionado com o reconhecimento dos desempenhos atingidos. Ou seja, as necessidades e aspirações dos seguidores são atendidas desde que estes utilizem as suas capacidades de forma empenhada para que se conclua a tarefa. “A LTs refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses” (Bass, 1999, cit. por Rosinha, 2009, p. 65).

De forma mais generalista, a LTs pode-se entender como o segmento dos modelos de liderança que incidem sobre as trocas que ocorrem entre os líderes e os seus seguidores. A dimensão “troca” na LTs é muito comum e pode ser observado em vários níveis de hierarquia e em todos os tipos de organizações (Northouse, 2013, p. 186). No caso das unidades e organismos militares, refere Rosinha (2009, p. 65) que o “ (...) o louvor, a recompensa ou o recurso a ações disciplinares são ações apontadas nos regulamentos como procedimentos para alcançar a missão. A recompensa é contingente se o subordinado desempenhar o papel e as tarefas previamente indicadas.”

Em contraste com a LTs, a LTf é o processo pelo qual uma pessoa se envolve com os outros e cria uma ligação que aumenta o nível de motivação e moral, tanto do líder como do seguidor. Além de que, a LTf é uma liderança autêntica e social que se preocupa com o bem coletivo (Rowe & Guerrero, 2011, p. 259).

Por outro lado, os líderes transformacionais incutem nos seus seguidores o desejo de conseguir resultados extraordinários, facultando-lhes o respetivo significado e a necessária compreensão, bem como a ajuda e rumo, alinhando as metas e ambições daqueles com os da organização a que pertencem (Bass & Riggio, 2006, p. 3).

c. Teoria de ‘banda larga’ de liderança

Bass e Avolio, dois autores e investigadores de renome internacional, com inúmeros livros e artigos publicados no âmbito da LTf, refinaram e expandiram os modelos sugeridos por Burns e House, dando origem ao modelo da teoria de “banda larga” de liderança.

Em resultado de estudos sequentes, Avolio e Bass integram três dimensões no modelo de “banda larga de liderança”: a LTf, a LTs e a LLF.

Estas dimensões, não sendo estanques e podendo se inter-relacionar, dão origem a uma liderança que se transforma e adapta consoante a situação. Neste modelo a conjugação dos estilos de liderança com uma atitude mais ativa ou passiva e com uma liderança mais ou menos eficaz, procura abranger por completo o universo da liderança (Avolio, 1999, p. 33).

Neste modelo as dimensões da LTf e LTs são constituídas por cinco e três componentes, respetivamente. Da primeira dimensão fazem parte a influência idealizada (que se divide em atribuições de carisma e comportamentos de carisma)⁵, a motivação inspiracional (MI), a estimulação intelectual (EI) e a consideração individualizada (CI). A dimensão transacional integra a recompensa contingente (RC) e a gestão pela exceção que se divide em ativa e passiva⁶. O Estilo de LLF, pelas suas características não tem nenhum componente associado.

Em essência, a LTf produz maiores efeitos do que a LTs. Enquanto os resultados da LTs são os resultados esperados e acordados, a LTf resulta num desempenho que vai muito para além do que é esperado (Northouse, 2013, p. 193). Contudo para alguns autores nomeadamente Bass (1985), estes estilos, apesar de diferenciados e autónomos, quando usados sabiamente em conjunto traduzem-se numa liderança eficaz, materializada no desempenho dos seguidores que vai para além das expetativas.

3. Comando e competência disciplinar

a. Comando. Conceito e dimensões

Reconhecem Howieson & Kahn (2002, p. 15) que os conceitos de liderança, comando e gestão estão intimamente relacionados, apesar de, à data de 2002, existir pouca literatura quer no meio civil quer no militar envolvendo estes três conceitos. Atualmente o cenário é distinto, pois estes três conceitos fazem parte do léxico frequente dos militares com responsabilidades de comando.

⁵ Influência Idealizada – Atributos (IIa), Influência Idealizada – Comportamentos (IIc)

⁶ Gestão pela exceção ativa (GEa), Gestão pela exceção passiva (GEp)

Destes três conceitos, no âmbito do presente estudo iremos centrar a atenção nos conceitos de liderança (já efetuado no capítulo anterior) e comando.

À semelhança do que acontece com o conceito de liderança, é extensa a quantidade de literatura e artigos sobre o conceito de 'comando'. Da revisão bibliográfica efetuada, compilou-se na Tabela X (Anexo A) algumas das inúmeras definições que se encontraram sobre o conceito de 'comando'.

Relativamente ao conceito de comando como um atributo militar e em resultado da análise das definições encontradas, sobressaem três dimensões presentes na maioria delas e que são a legalidade, o comando individual e o comando organizacional (Howieson & Kahn, 2002, p. 16).

A dimensão da legalidade traduz o conjunto formal de competências que são juridicamente reconhecidas ao comandante por uma autoridade superior que lhe dá sentido (muitas vezes revestido de uma missão) e que lhe consigna forças, para o cumprimento dessa missão (Howieson & Kahn, 2002, p. 17).

Embora noutra perspetiva, mas ainda na dimensão da legalidade, para Horn (2008, p. 104), o comando não é uma atividade arbitrária. Ela só pode ser exercida por aqueles que são formalmente nomeados para cargos de comando. Também refere, que o comando através da autoridade, engloba uma componente legal e constitucional, que dá aos comandantes o direito de tomar decisões, transmitir as suas intenções aos subordinados e impor a sua vontade aos outros.

Na segunda dimensão, referente ao comando individual, este é visto como uma experiência muito pessoal considerado diferentemente por cada militar, dependendo da sua experiência, das circunstâncias e da sua personalidade. Em essência, comandar é muito mais uma arte do que uma ciência (Horn, 2008, p. 104).

Partilham deste conceito de arte, Howieson & Kahn (2002, p. 16), pois consideram que o exercício de comando inclui o processo pelo qual um comandante toma decisões, marca a sua vontade e transmite a sua intenção aos seus subordinados. Ou seja, o comando individual é definido como a arte de tomar decisões, motivar e orientar todos os escalões de subordinados para o cumprimento das missões e, ao mesmo tempo, para, manter a 'prestação de contas'⁷ das suas atividades e respetivo controlo.

Para a terceira dimensão, o comando organizacional está relacionado com a estrutura organizacional. Os seres humanos lucram se viverem em grupos estruturados independentemente do desenho organizacional (e.g., hierárquico, rede ou mesmo uma combinação de ambos). Já as organizações precisam de uma estrutura para que o trabalho possa ser dividido para se atingir a coordenação entre as suas diversas atividades de trabalho (Howieson & Kahn, 2002, p. 19).

⁷ O termo em inglês é *accountability* que não possui uma tradução direta para português, sendo que prestação de contas é o termo que mais se aproxima mas de forma deficitária.

Nessa ótica, o comando organizacional, centra-se nas questões, da divisão do trabalho, da delegação de autoridade, da departamentalização e do alcance do controle. Ao longo do tempo, as decisões dos comandantes nesses vetores, resultam no ajuste e melhoria da estrutura da organização.

Confirmando a abordagem de Howieson & Kahn sobre a relação estreita entre comando, liderança e gestão, é referido no *Manual de Liderança Militar* Canadano (Horn, 2008) que estes conceitos não são necessariamente mutuamente exclusivos e quando, usados inteligentemente, combinam-se para proporcionar o máximo de eficácia e sucesso.

b. A Disciplina Militar

Contrariamente aos conceitos de liderança e comando, não é simples encontrar documentação sobre o conceito de disciplina militar. Por outro lado, na vertente das punições, o panorama bibliográfico já é mais rico. Contudo algumas definições de disciplina centradas na punição apresentam-se redutoras face ao contexto militar português.

No estudo que Atwater e outros colaboradores efetuaram sobre as reações de indivíduos sujeitos a medidas de disciplina (principalmente punições), entendem que os conceitos de punição e disciplina são usados indistintamente para se referirem a um evento em que o destinatário recebe uma repreensão oral, repreensão escrita, privação de liberdade total, ou suspensão de serviço por uma ação⁸ cometida e considerada inaceitável pelo seu chefe ou pela organização onde se insere (Atwater, et al., 2001, p. 250).

Mais próximo do nosso conceito (adiante indicado), embora com uma abordagem ainda restrita, temos a definição apresentada por Taylor, et al. (2009, p. 9) onde o estado de disciplina, que é um estado mental, é atingido mais por um sistema de recompensas do que de punições, em que ambos são fatores necessários e potentes. É irreal pensar que se consiga controlar um ‘grupo’ unicamente através das punições. Aqui as punições e recompensas estão implicitamente inseridas no conceito de disciplina.

No contexto militar português, o conceito de disciplina tem evoluído ao longo do tempo e sempre associado com o diploma legal que aprova o RDM. Em 1913 o artigo 1.º do RDM definia disciplina como o “laço moral que liga entre si os diversos graus da hierarquia militar; nasce da dedicação pelo dever e consiste na estrita e pontual observância das leis e regulamentos militares” (O Conselho da Revolução, 1977).

O preâmbulo do DL n.º142/77, de 09 de abril, que aprovou o RDM em detrimento do de 1913, refere que a comunidade militar como instituição, para o cabal cumprimento da missão que constitucionalmente lhe está atribuída necessita que lhe sejam garantidos os meios indispensáveis, sendo um deles a disciplina e “(...) Sem esta não haverá forças armadas (...)” (O Conselho da Revolução, 1977). Quanto ao conceito de disciplina, este é definido no art.º 1.º do já mencionado DL, e “consiste na exata observância das leis e regulamentos militares e das determinações que de umas e outros derivam; resulta,

⁸ Por ação entenda-se violação de uma regra formal

essencialmente, de um estado de espírito, baseado no civismo e patriotismo, que conduz voluntariamente ao cumprimento individual ou em grupo da missão que cabe às forças armadas.” Atento às considerações do art.º 2.º sobre as bases da disciplina conjugado com o preceituado no art.º 6.º relativo à competência disciplinar, ambos do DL n.º142/77, de 09 de abril, associado ao conceito de disciplina, rapidamente se conclui que, mesmo em 1977, se entende este conceito de forma muito mais abrangente do que um simples sistema de recompensas e punições com o intuito de produzir alteração de comportamentos.

Decorridos 33 anos, e face à evolução da sociedade e consequentemente das FA, nomeadamente em termos do bloco legal enquadrador, é aprovado o novo RDM, pela Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho. Neste RDM não existe um artigo dedicado explicitamente ao conceito de disciplina, mas passa a existir um preceito cuja epígrafe é ‘conteúdo da disciplina militar’.

Nesta nova versão, temos que a “disciplina militar garante a observância dos valores militares fundamentais”⁹ e é “o elemento essencial do funcionamento regular das Forças Armadas, visando a integridade da sua organização, a sua eficiência e eficácia, bem como o objetivo supremo de defesa da Pátria”¹⁰. Da conjunção do n.º 3 do art.º 3.º com o art.º 4.º do RDM, retira-se que a disciplina militar “resulta de um estado de espírito coletivo assente no patriotismo, no civismo e na assunção das responsabilidades próprias da condição militar”, e que “consiste no cumprimento pronto e exato dos deveres militares decorrentes da Constituição, das leis e dos regulamentos militares, bem como das ordens e instruções dimanadas dos superiores hierárquicos em matérias de serviço” (Assembleia da República, 2009).

Dos deveres mencionados no conceito, e listados no art.º 11.º consta o dever de autoridade. Embora não esteja na letra da lei nem no espírito da lei qualquer referência à ordem de importância dos diversos deveres especiais, o legislador coloca em primeiro lugar na lista o dever de obediência e em segundo o dever de autoridade. Numa abordagem muito superficial, parece fazer todo o sentido que assim seja, pois não descurando os outros deveres a obediência e a autoridade tornam-se os pilares da disciplina. Também não é de ignorar que na gíria militar se diga que “manda quem pode, obedece quem deve” numa clara alusão a estes dois princípios.

Para Taylor, et al. (2009, pp. 9-10) é no sistema de recompensas que o líder encontra um poderoso aliado na construção de uma disciplina que conduza a uma equipa forte e moralizada. Em cada grupo existem líderes naturais, os homens que, quando as dificuldades levam para baixo os espíritos da maioria, conseguem repor os níveis de ânimo e desempenho do grupo. O líder deve encontrar cada oportunidade para mostrar o reconhecimento público do mérito desses homens, reforçando assim a sua influência no grupo. Pela negativa também no grupo existe o pessimista crónico, sempre descontente

⁹ Art.º 2.º da Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de Julho. Disciplina militar

¹⁰ Art.º 3.º da Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de Julho. Sentido da disciplina militar

e a resmungar que faz diminuir a moral do grupo. É igualmente importante que o líder consiga eliminar a influência desses homens.

Como componente integrante da disciplina militar, temos o instrumento da competência disciplinar e as inerentes medidas disciplinares que importa aflorar. O RDM de 77 (O Conselho da Revolução, 1977) dedica o seu art.º 6.º à competência disciplinar, referindo que “os militares que exercem funções de comando, direção ou chefia são os competentes para recompensar ou punir aqueles que lhes estejam efetivamente subordinados, (...). A competência resulta do exercício da função, e não do posto”. No atual RDM, não existe um artigo dedicado ao conceito, mas do art.º 64.º, referente aos princípios gerais da competência disciplinar se pode deduzir que a “competência disciplinar assenta no poder de comando, direção ou chefia e nas correspondentes relações de subordinação, (...) e inclui a competência para instaurar processo disciplinar, bem como a competência para recompensar e punir, nos termos previstos” do RDM.

Os anexos A e B do RDM, e que dele fazem parte integrante, descriminam por posto, a competência máxima das respetivas medidas.

4. Percurso Metodológico

a. Metodologia

Tendo o manual de “Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação” do IESM como enquadrador do percurso metodológico e perante o objeto de estudo, o raciocínio hipotético-dedutivo foi a escolha natural, pois “este tipo de raciocínio utiliza uma estratégia que (...) a partir da teoria procura-se abarcar, através de um processo dedutivo, a experiência e a realidade; por sua vez, com base na experiência institui-se ou reformula-se a teoria, recorrendo para tal a um processo indutivo” (Freixo, 2011, cit. por (Santos & Lima, 2014, p. 15).

Quanto à metodologia, esta recaiu sobre a “investigação quantitativa que se constitui como um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis, (...) que existem independentemente do investigador” (Freixo, 2011, cit. por (Santos & Lima, 2014, p. 17).

Aquando da revisão bibliográfica sobre os conceitos teóricos da liderança, comando e disciplina militar, constatou-se que sobre o último conceito é diminuta a documentação existente, o que conduziu a que se tenha privilegiado a pesquisa de natureza quantitativa, através de questionários, procurando então validar as relações e/ou correlações entre as variáveis do nosso modelo de análise.

Importa referir que não se conhecendo a existência de outros trabalhos sobre a liderança e o exercício da competência disciplinar, e face às características deste trabalho, que pretende pesquisar e determinar a existência de relações entre variáveis, com o intuito de descrever essas mesmas relações, podemos também afirmar que estamos perante um estudo exploratório, descritivo e correlacionado (Fortin, 1999, p. 174).

b. Modelo de Análise

Desde cedo, olhando para o objeto e objetivos da presente investigação, que se percecionava que o modelo de análise tenderia a ser um modelo simples. Teríamos, por um lado, estilos de liderança como variáveis independentes, por outro o uso da competência disciplinar integrando as variáveis dependentes, avaliando como estas se relacionavam com as primeiras.

No decurso da fase **exploratória** e fruto da pesquisa bibliográfica efetuada, confirmou-se essa percepção de simplicidade, trazendo, porém, à colação outras variáveis que deveriam ser integradas no modelo. Fruto do contexto militar, onde as missões se desdobram em tarefas executadas por grupos, considerou-se também como variável independente os estilos de liderança vocacionados para a tarefa ou para o relacionamento.

No que concerne ao uso da competência disciplinar as variáveis dependentes materializam-se na atribuição de louvores e na aplicação de penas. Como consequência do *focus group*, fatores como posto e ramo foram também integrados no modelo.

Como referido, da conjugação da pergunta de partida com os objetivos específicos identificaram-se as seguintes Perguntas Derivadas (PD) e inerentes hipóteses (Hp):

PD1.: Qual o perfil de liderança à luz da teoria de “Banda Larga” (TBL) dos comandantes, diretores ou chefes das FA?

Hp1.: Existe um estilo predominante no perfil de liderança, em contexto militar.

PD2. Como se relacionam os estilos da TBL com os estilos orientados (tarefa e relacionamento) de liderança.

Hp2.: A LTf tem maior conotação com o estilo de liderança orientado para o relacionamento e a LTs para estilo orientado para a tarefa.

PD3.: Qual a relação entre os estilos de liderança e a atribuição de recompensas?

Hp3.: Os estilos de liderança relacionam-se com diferentes fatores na decisão de atribuição de louvor.

Hp4.: O nível da recompensa difere entre estilos de liderança.

PD4.: Qual a relação entre os estilos de liderança e a aplicação de penas?

Hp5.: O nível da pena a aplicar difere entre estilos de liderança.

Hp6.: Para cada estilo de liderança a gravidade da infração condiciona a forma de atuar.

Definidas que estão as variáveis e formuladas as hipóteses, a Figura n.º1 representa o nosso modelo de investigação que, após a recolha dos dados, procurará validar as hipóteses respondendo às perguntas derivadas e consequentemente à pergunta principal.

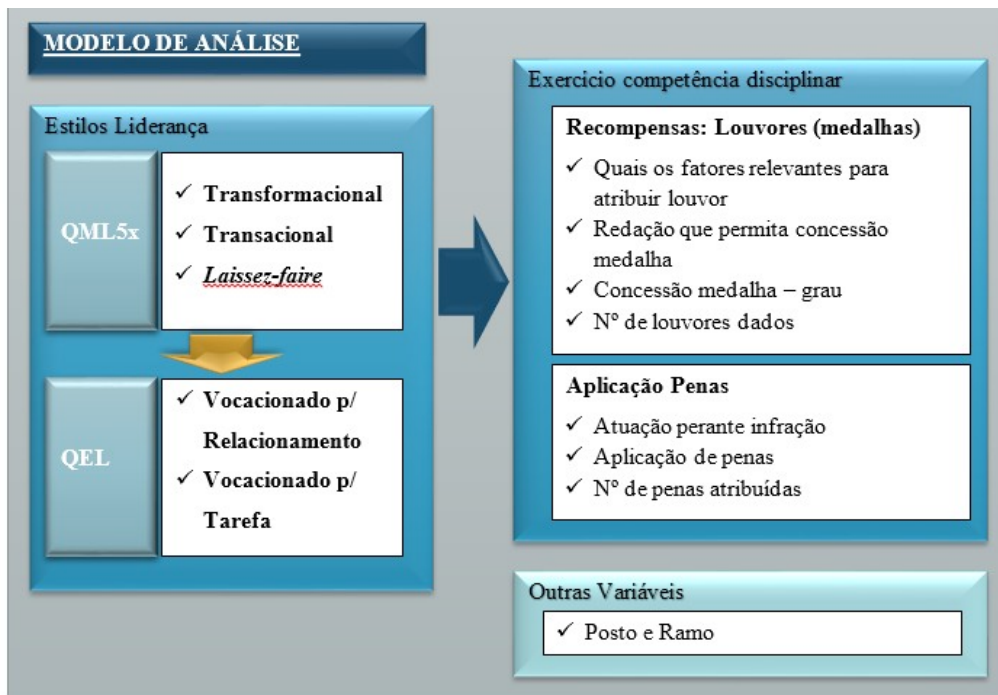


Figura 1 - Modelo de Análise

Fonte: Correia (2015)

c. O questionário

A investigação empírica que se desenvolveu no presente trabalho impunha, logo à partida, a utilização de questionários que permitissem determinar os estilos de liderança dos inquiridos enquanto comandantes.

A relação entre estilos de liderança e o exercício da competência disciplinar é um tema singular, não se encontrando evidências que tivesse sido abordado por outros autores. Esta ausência de literatura trouxe dificuldades na seleção de um instrumento que avaliasse e medisse “o uso da competência disciplinar”.

Assim foi necessário edificar um questionário, pilar fundamental desta investigação, cuja complexa construção se detalha no modelo da Figura n.º2

Nesse processo a realização do focus group, contribuiu de forma capital para o desenho do questionário.

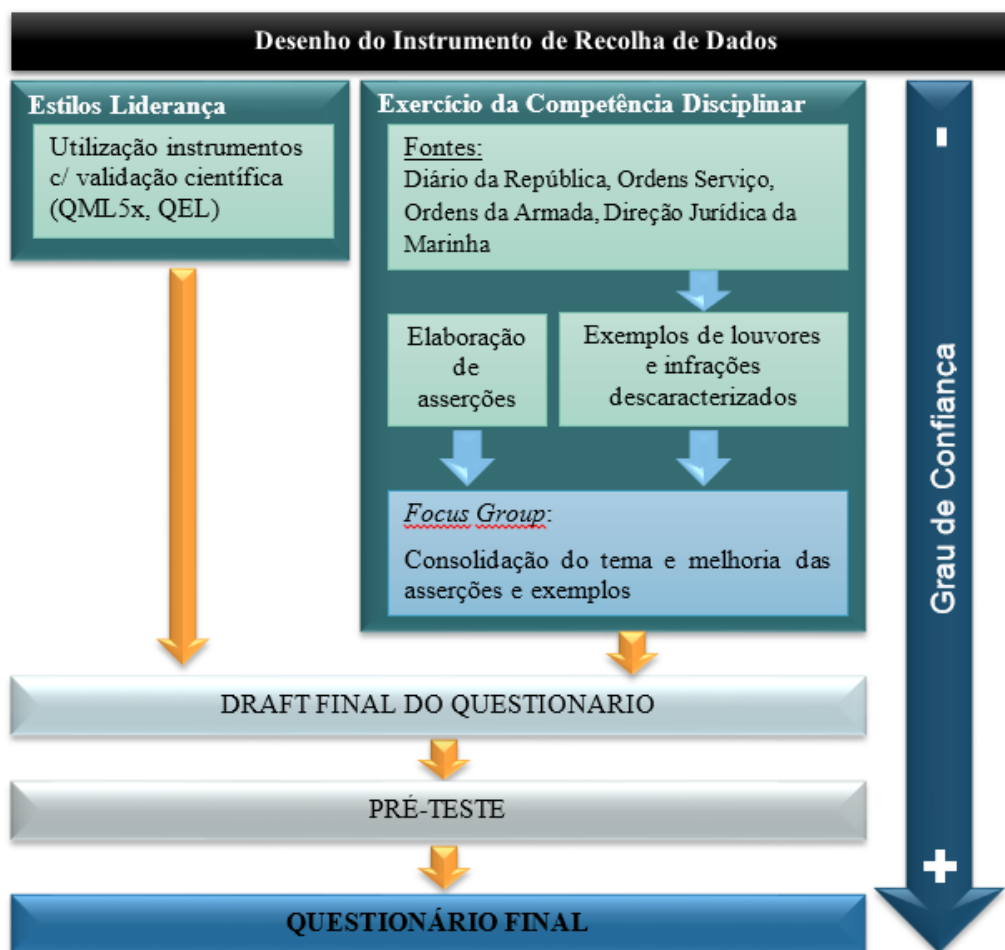


Figura n.º2 - Processo de desenho do Questionário

Fonte: Correia (2015)

Decorrente do processo de desenho do instrumento de recolha de dados, obteve-se um questionário estruturado em três partes. A primeira parte do questionário compreende a caracterização genérica do comandante e o ambiente em que exerceu/exerce as funções de comando. Na segunda parte do questionário, com recurso a dois modelos perfeitamente validados cientificamente, pretende-se determinar através de autoavaliação os estilos de liderança dos comandantes.

Um dos modelos determinará o estilo de liderança orientado para a tarefa ou para o relacionamento através do Questionário Estilo de Liderança (QEL) (Northouse, 2013, p. 93). O outro modelo determinará qual o estilo de liderança do comandante à luz da TBL. Para o efeito utilizou-se, após respetiva autorização, o Questionário Multifatorial de Liderança

(QML5x) (Bass & Avolio, 1995), adaptado e validado para contexto militar português por Rosinha (2009). Ambos os modelos são compostos por um conjunto de afirmações (20 no QEL e 45 no QML5x) onde, para cada uma, o militar opta pelo nível que melhor se enquadra no seu comportamento habitual, de acordo com uma escala de Likert de 1 a 5, onde 1 é “Nunca” e o 5 representa “Quase sempre ou sempre”.

A terceira e última parte do questionário pretende avaliar e medir a forma como o militar aplica a competência disciplinar perante determinados cenários que lhe são apresentados.

Ao nível das recompensas, entre outras questões, realça-se a questão onde foi solicitado ao comandante, que perante um conjunto de 10 fatores, atribuisse o grau de importância (1- nada importante – 5 muito importante) que cada um tinha para si na tomada de decisão para elaboração e atribuição de louvor a um subordinado direto. Também é de referir que foram utilizados 2 louvores reais, onde 1 culminou com a atribuição de uma medalha militar e o outro não, os quais, depois de devidamente descaracterizados serviram de base à questão para determinar o encaminhamento a dar a cada um deles, variando as opções para ambos entre manter apenas o louvor (Nível 1) ou pedir a avocação pelo Chefe do Estado-Maior (CEM) do Ramo e concessão da Medalha Militar de Serviços Distintos (Nível 5).

Para as penas, merece destaque a questão em que os comandantes são confrontados com cinco cenários muito sucintos de infração disciplinar do tipo “Militar que, na sua página pessoal do Facebook, inscreveu e tornou públicos, comentários que degradaram a imagem da unidade onde presta serviço”, ou, “Militar que, durante uma discussão com o seu superior hierárquico, desrespeita-o recorrendo a expressões verbais ofensivas”, e perante eles têm que aplicar uma pena. Para cada caso existiam cinco possíveis penas disciplinares a aplicar. Em todos os cenários a opção 1 corresponde à pena menos grave (e.g. Repreensão agravada) e a opção 5 corresponde à pena mais grave (e.g. Dois dias Prisão Disciplinar).

d. População, amostra e dados

Na estrutura orgânica das FA, e tal como decorre da legislação, apenas os militares no desempenho de funções de comando (conceito tal como definido no capítulo 2), é que estão legalmente habilitados para o exercício da competência disciplinar.

Assim foram remetidos ofícios aos ramos para se obter formalmente, a identificação desses oficiais, para que, posteriormente, lhes fosse endereçado o convite por correio eletrónico para responder ao inquérito no âmbito deste trabalho.

No contexto tecnológico atual os militares foram convidados por correio eletrónico a preencher o questionário que estava disponível na internet, na plataforma académica Moodle do IESM.

Terminado o prazo definido para a disponibilização do questionário, os dados armazenados na plataforma foram exportados para um ficheiro, e posteriormente importados para o programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 22.0 no qual foram tratados e processados estatisticamente.

5. Apresentação e análise dos dados

a. Caracterização da amostra

Na sequência dos ofícios remetidos aos ramos foram enviados 1754 convites, tendo-se obtido 235 respostas que constituem a nossa amostra. Na sua caracterização por ramo obtiveram-se 167 (71%) respostas do Exército, 58 (25%) da Marinha e 10 (4%) da Força Aérea. Este último valor é reduzido pelo que as análises comparativas com base no ramo carecem de alguma cautela.

Das variáveis caracterizadoras do militar, o “posto” é aquela que apresenta uma distribuição mais homogênea já que as percentagens oscilam entre os 21% e os 35%. (1TEN/CAP 22%; CTEN/MAJ 21%; CFR/TCOR 35%; CMG/COR 22%).

b. Análise dos dados e deduções obtidas

(1) Os estilos de liderança

Para determinar o estilo de liderança predominante, no âmbito da TBL, efetuou-se uma análise descritiva das variáveis medidas pelo QML5x. Na Tabela I, é patente que o estilo de LTf (valor médio de 4,08) é aquele em que os comandantes mais se revêm. No lado oposto o estilo passivo e ineficaz da LLF apresenta valores baixos.

Tabela I - Matriz de correlações e estatística (estilos de liderança)

DIMENSÕES	Méd	Desv.P	L.Tf	Ila	Iic	MI	EI	CI	L.Ts	RC	GEa	GEp	L.LF	ELT	ELR
Liderança Transformacional (LTf)	4,08	0,38	1												
L.Tf - Influência idealizada atrib. (Ila)	4,24	0,46	,747**	1											
L.Tf - Influência idealizada comport. (Iic)	4,27	0,51	,821**	,545**	1										
L.Tf - Motivação Inspiracional (MI)	4,14	0,45	,830**	,583**	,606**	1									
L.Tf - Estimulação Intelectual (EI)	3,89	0,46	,815**	,425**	,581**	,596**	1								
L.Tf - Consideração Individualizada (CI)	3,87	0,49	,820**	,470**	,549**	,585**	,691**	1							
Liderança Transacional (L.Ts)	3,27	0,41	,344**	,187**	,307**	,236**	,324**	,329**	1						
L.Ts - Recompensa Contingente (RC)	4,05	0,51	,640**	,362**	,588**	,516**	,533**	,573**	,494**	1					
L.Ts - Gestão pela Exceção at. (GEa)	3,41	0,66	,331**	,263**	,285**	,220**	,236**	,326**	,782**	,285**	1				
L.Ts - Gestão pela Exceção pass. (GEp)	2,42	0,69	-,170**	-,180**	-,129*	-,144*	-,102	-,133*	,685**	-,017	,255**	1			
Liderança Laissez-faire (LLF)	1,64	0,62	-,198**	-,184**	-,222**	-,137*	-,106	-,143*	,320**	-,158*	,162*	,520**	1		
Estilo Liderança - Tarefa (ELT)	4,18	0,45	,760**	,472**	,639**	,619**	,651**	,676**	,337**	,621**	,319**	-,135*	-,227**	1	
Estilo Liderança - Relacionamento (ELR)	4,22	0,37	,650**	,448**	,534**	,522**	,552**	,564**	,258**	,440**	,193**	-,050	-,184**	,627**	1

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

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

Méd. - Média

Desv.P - Desvio Padrão

Fonte: Correia (2015)

É importante referir que o QML5x permite a sua aplicação num regime de autoavaliação. E nesse sentido, é do conhecimento geral que, nas autoavaliações, existe uma tendência para que as respostas dadas sejam as socialmente, moralmente e profissionalmente mais corretas.

O MAJ INF César Miguel Santinho Garcia, no seu TII realizado durante o CEMC 2013/2014, subordinado ao tema “Liderança Transformacional: Uma abordagem para as Forças Armadas numa organização em mudança”, também utilizou o QML5x, sendo que, nesse caso, foram os subordinados a responder relativamente à perceção que tinham dos seus chefes diretos.

Comparando estes valores com os do MAJ Garcia, pode aferir-se que as conclusões genéricas são as mesmas. Os comandantes são líderes transformacionais e muito pouco no estilo *laissez-faire*. É no valor absoluto das médias que se verifica o efeito da autoavaliação. A LTf, tida como aquela que obtém melhores resultados, tem valores superiores nos dados do presente trabalho, e a LLF, (aspeto mais negativo), tem valores mais elevados nos dados do MAJ Garcia.

Ou seja, mesmo numa abordagem de valores obtidos por autoavaliação, depreende-se que o estilo de LTf é o predominante entre os comandantes.

Efetuando a mesma análise, aplicada às variáveis do estilo de liderança, mas por ramo, obtiveram-se valores que seguem a tendência da amostra estudada no nosso trabalho. Ou seja, dentro de cada ramo os respetivos comandantes consideram-se líderes mais transformacionais, com alguma componente transacional e muito pouco LLF.

Quanto ao instrumento QEL, que mede a orientação do estilo de liderança para a tarefa ou para o relacionamento, o resultado da análise sobre as suas variáveis demonstra que existe igual vocação para tarefa e para o relacionamento (Tabela I). Observando estes valores, e a semântica das asserções integradas no QEL, parece lícito afirmar que a questão da autoavaliação pode ter interferido com os resultados obtidos.

Alterando a tipologia de análise, procedeu-se também a uma análise dos coeficientes de correlação de Pearson (p) entre as variáveis dos nossos instrumentos (QML5x e QEL). A Tabela I apresenta as correlações entre as várias dimensões e componentes do QML5x. É visível a correlação positiva e significativa entre as componentes da LTf com ela própria, já que os valores, com exceção da Ila, são todos superiores a 0,8. Facto interessante que se extrai da tabela, também verificado pelo MAJ Garcia, é que a componente RC, tida como parte integrante da LTs, tem uma correlação elevada com a LTf. Ou seja os comandantes associam o mecanismo da recompensa com a LTf.

Os valores da Tabela I, quando comparados com os do MAJ Garcia, embora globalmente permitam as mesmas ilações e as correlações possuam os mesmos sentidos, revelam que as pequenas diferenças existentes entre os estudos remetem, novamente, para a questão da autoavaliação.

Também se procedeu à correlação de todos os componentes da TBL com os estilos do QEL cujos valores estão também refletidos na Tabela I.

Destes valores se constata que a LTf é integradora de ambos os estilos de orientação (tarefa e relacionamento) pois possui correlações positivas significativas, sendo que a correlação entre a LTf e a ELT é ligeiramente superior quando seria de esperar maior correlação entre LTf e a ELR. Se analisarmos a componente RC, verifica-se que o valor da

correlação com a ELT é superior ao valor da ELR, o que é de esperar pois a recompensa está implicitamente ligada à concretização da tarefa. Outro valor perfeitamente expectável é a correlação negativa da ELR e ELT com a LLF. Quanto mais *laissez-faire* for um comandante menos importância atribui à tarefa e ao relacionamento.

Toda a análise efetuada neste ponto permite constatar, mesmo considerando as contingências inerentes às autoavaliações, que o estilo de liderança no seio dos comandantes, abrange de forma predominante a LTf, a LTs através do sua componente da RC e em muito menor escala a LLF (Tabela I), confirmando-se assim a hipótese nº1 e respondendo à PD1. Já no que concerne à hipótese nº2, esta não se verificou, pois quer LTf quer a LTs ambas têm maior correlação com a tarefa do que com o relacionamento, tendo a LTf evidenciado os valores mais elevados, quer no âmbito da tarefa, quer do relacionamento (Tabela I), ficando assim respondida a nossa PD2.

(2) Os estilos de liderança e a atribuição de recompensas

A terceira pergunta derivada do nosso estudo pretende aferir como é que os estilos de liderança da TBL se relacionam com a atribuição de recompensas. Em concreto, se os fatores que os comandantes consideram importantes na decisão de atribuir um louvor ou um determinado grau da recompensa estão dependentes do estilo de liderança.

A Tabela II correlaciona então os fatores que influenciam a tomada de decisão de atribuir um louvor com os estilos de liderança da TBL e com os componentes que de alguma forma possuem um pendor psicológico mais forte na relação líder-subordinado.

Tabela II - Matriz de correlações (Fatores para atribuição de louvor e Estilos de liderança)

Dimensões	Méd	Desv.P	LTf	MI	EI	CI	LTs	RC	LLF
Liderança Transformacional (LTf)			1						
LTf - Motivação Inspiracional (MI)				1					
LTf - Estimulação Intelectual (EI)					1				
LTf - Consideração Individualizada (CI)						1			
Liderança Transacional (LTs)							1		
LTs - Recompensa Contingente (RC)								1	
Liderança Laissez-faire (LLF)									1
Tempo de permanência na UEO	3,11	1,02	-,023	,000	-,032	-,074	,140*	,006	-,013
Data do último louvor que o militar recebeu	2,87	1,09	-,070	-,008	-,132*	-,082	,025	-,095	,033
Qualidades socio-morais	4,22	0,75	,118	,089	,113	,054	,098	,051	-,063
Qualidades militares	4,66	0,55	,106	,031	,070	,021	-,045	,051	,219**
Qualidades profissionais	4,79	0,42	,084	,121	,087	,029	-,138*	,033	,182**
Cargo que ocupa	3,07	1,12	-,110	-,052	-,087	-,062	,080	-,021	,101
Questão de justiça perante outros militares	4,10	0,98	,128	,016	,114	,121	,084	,053	-,047
Percurso e historial do militar	3,20	1,07	-,009	-,056	-,081	-,020	,112	,049	,013
Posto do militar	1,96	0,99	-,004	,052	-,036	,006	,185**	,044	,194**
Contributo para a missão da UEO	4,70	0,55	,192**	,200**	,098	,182**	-,016	,115	-,113

** - A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades). Méd - Média
 * - A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). Desv.P - Desvio Padrão
 UEO - Unidade/Estabelecimento/Órgão

Fonte: Correia (2015)

Como se constata, as correlações apresentam valores baixos mas que permitem as seguintes leituras. O contributo que um militar dá ao cumprimento da missão tem uma relação positiva com a L_{Tf} e com a MI e CI, componentes da L_{Tf}. Já nos transacionais a correlação é mais forte com o posto do militar e com o tempo de permanência. Por outro lado, os LLF tendem a valorizar menos qualidades militares e profissionais.

Face aos resultados pouco significativos obtidos por correlação, optou-se por realizar outra abordagem utilizando o método de comparação de médias através de Análise de Variância (ANOVA) unidirecional com Testes *Post Hoc* de Tukey.

A Tabela II apresenta a análise estatística dos fatores já referidos, onde as qualidades profissionais são o fator com maior importância para os inquiridos

Comparando as médias dos estilos de liderança com os cinco fatores mais significativos, obtiveram-se os resultados inscritos na Tabela III. Com esta análise é visível que os comandantes que consideram muito importantes as características militares e profissionais e o contributo para a missão, são os mais transformacionais, estilo predominante do nosso estudo.

Tabela III - Análise de Variância (Fatores para atribuição de louvor e Estilos de liderança.)

Estilos Liderança #1	Grau de Importância	Qualidades socio-morais		Qualidades militares		Qualidades profissionais		Questões de justiça		Contributo Missão da UEO	
		N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média
Liderança Transformacional (L _{Tf})	Nada importante	1	3,9500	-	-	-	-	8	4,1438	-	-
	2	6	4,3500	1	4,0500	-	-	6	4,4167 ^{#2}	2	3,9000
	3	21	3,8238	6	3,9083	1	3,4500	36	3,9208 ^{#2} ^{#4}	5	3,8100
	4	119	4,0706	66	4,0356	48	4,0427	90	3,9972 ^{#3}	54	3,9769
	Muito importante	88	4,1415	162	4,1071	186	4,0952	95	4,1963 ^{#3} ^{#4}	174	4,1241
Total		235	4,0817	235	4,0817	235	4,0817	235	4,0817	235	4,0817
Liderança Transacional (L _{Ts})	Nada importante	1	2,3300	-	-	-	-	8	3,1750	-	-
	2	6	3,5283	1	4,0000	-	-	6	3,0267	2	3,1250
	3	21	3,1467	6	3,1250	1	3,1700	36	3,2450	5	3,3480
	4	119	3,2534	66	3,3052	48	3,3958	90	3,2937	54	3,2930
	Muito importante	88	3,3265	162	3,2628	186	3,2435	95	3,2911	174	3,2681
Total		235	3,2743	235	3,2743	235	3,2743	235	3,2743	235	3,2743
Liderança Laissez - faire (LLF)	Nada importante	1	1,0000	-	-	-	-	8	1,3438	-	-
	2	6	1,8750	1	4,2500	-	-	6	1,2083	2	1,3750
	3	21	1,5952	6	1,8750	1	3,2500	36	1,8681 ^{#5}	5	1,4500
	4	119	1,6975	66	1,7424	48	1,8021	90	1,7222	54	1,8704 ^{#5}
	Muito importante	88	1,5625	162	1,5725	186	1,5887	95	1,5263 ^{#5}	174	1,5761 ^{#5}
Total		235	1,6394	235	1,6394	235	1,6394	235	1,6394	235	1,6394

#1 Os testes post-hoc não foram executados porque pelo menos um grupo possui menos de dois casos.

#2, #3, #4, #5. A diferença média é significativa no nível 0.05, entre os graus de importância

Fonte: Correia (2015)

Sobre a questão do encaminhamento a dar a dois louvores descaracterizados como descritos no ponto 3.c., não existiu correlação entre essas respostas e os estilos de liderança.

Considera-se que a redação e o encaminhamento a dar a um louvor é um ato pessoal que, quando realizado, tem presente o destinatário dessa ação. Talvez o facto de se tratar de exemplos descaracterizados explique a ausência de correlação.

A comparação de médias que consta da Tabela IV, permite-nos aferir que os possuidores de um estilo de LTf, mais elevado, recaem a sua opção na concessão da medalha militar de Mérito Militar. Já aqueles que se têm como mais transacionais, que em teoria recorreriam a este tipo de procedimento com maior frequência, limitam-se a atribuir o louvor num caso e concessão de medalha do ramo no outro.

Tabela IV - Análise de Variância (Louvores e Estilos de liderança.)

Estilos Liderança	Encaminhamento do louvor	Exemplo de Louvor c/ Medalha		Exemplo de Louvor s/ Medalha	
		N	Média	N	Média
Liderança Transformacional (LTf)	Apenas atribuição do Louvor	76	4,1013	86	4,0959
	Atribuição do Louvor, e pedido de avocação (excp CEM's)	63	4,0079	49	4,0276
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha "ramo"	62	4,0839	72	4,0903
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha Mérito Militar	18	4,1806	26	4,1442
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha Serviços Distintos	16	4,1594	2	3,6750
	Total	235	4,0817	235	4,0817
Liderança Transacional (LTs)	Apenas atribuição do Louvor	76	3,3034	86	3,2893
	Atribuição do Louvor, e pedido de avocação (excp CEM's)	63	3,3017	49	3,1884
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha "ramo"	62	3,2147	72	3,3219
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha Mérito Militar	18	3,2500	26	3,2692
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha Serviços Distintos	16	3,2863	2	3,0850
	Total	235	3,2743	235	3,2743
Liderança Laissez - faire (LLF)	Apenas atribuição do Louvor	76	1,7039	86	1,6134
	Atribuição do Louvor, e pedido de avocação (excp CEM's)	63	1,6349	49	1,6071
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha "ramo"	62	1,5927	72	1,7049
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha Mérito Militar	18	1,4861	26	1,5769
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha Serviços Distintos	16	1,7031	2	2,0000
	Total	235	1,6394	235	1,6394

Fonte: Correia (2015)

Pela conjugação dos resultados obtidos nos dois tipos de análise realizadas, verificou-se que os fatores que pesam na decisão de atribuir louvores a subordinados, assumem graus de importância diferentes consoante o estilo de liderança (verificada a hipótese n.º3). Por outro lado as várias opções de encaminhamento do louvor (nível de recompensa) foram percecionadas diferentemente pelos estilos de liderança (verificada a hipótese n.º4). Nesse sentido e respondendo à PD3, embora com diferenças de médias pequenas e correlações baixas, é lícito afirmar que o comandante como LTf é mais generoso na atribuição de recompensas e que, no processo de decisão de atribuição de louvor, dá especial importância às características militares e profissionais e ao contributo para a missão.

(3) Os estilos de liderança e a aplicação de penas

Como referido em 3.c., era solicitado aos inquiridos que perante os cenários de infração aplicassem uma pena entre uma das 5 opções apresentadas.

Da correlação entre a aplicação de penas e os estilos de liderança, não resultaram valores significativos.

Outras duas perguntas tinham como intuito avaliar, para cada estilo de liderança, se a gravidade da infração condiciona a forma de atuar. Ou seja, avaliam a forma de atuar através da reação a infrações de gravidade distinta. Nestas questões o nível 1 representa uma atitude muito ativa e o nível 5 uma postura passiva.

Tabela V - Matriz de correlações (Forma de Atuar e Estilos de liderança)

Dimensões	L.Tf	MI	EI	CI	L.Ts	RC	L.LF
Liderança Transformacional (LTf)	1						
L.Tf - Motivação Inspiracional (MI)		1					
L.Tf - Estimulação Intelectual (EI)			1				
L.Tf - Consideração Individualizada (CI)				1			
Liderança Transacional (LTs)					1		
L.Ts - Recompensa Contingente (RC)						1	
Liderança Laissez - faire (LLF)							1
Atitude perante infração gravidade baixa	-,258**	-,211**	-,250**	-,245**	-,078	-,230**	-,027
Atitude perante infração gravidade alta	-,069	-,037	-,058	-,018	,138*	-,020	,220**

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

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

Fonte: Correia (2015)

Como se observa na Tabela V, existe correlação negativa com o estilo de LTf, incluindo com a componente da RC, pelo que quanto mais transformacional for a liderança do comandante menor será a diferença na forma de atuar perante infrações de qualquer gravidade.

Através da comparação de médias entre os exemplos de infrações e os estilos de liderança (Tabela VI), verifica-se que os comandantes com médias transformacionais mais elevadas são os que aplicam penas mais pesadas em todas as infrações.

Tabela VI - Análise de Variância (Infrações e Estilos de liderança.)

Estilos Liderança	Ex. <i>Infração</i> Medida Disciplinar #1	Ausência não autorizada		Declarações depreciativas no Facebook s/UEO		Ofensa verbal a superior		Furto de pertences de outro militar		Uso indevido da arma de serviço	
		N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média
Liderança Transformacional (LTf)	Nível 1	19	3,9974	77	4,0708	21	4,0167	2	4,0500	23	4,0370
	Nível 2	37	4,0054	68	4,0625	42	4,0905	27	4,0593	47	4,0968
	Nível 3	72	4,0882	35	4,1786	71	4,0606	26	4,0212	50	4,0800
	Nível 4	83	4,1030	29	3,9397	21	3,8857 ^{#1}	36	4,0556	36	4,0625
	Nível 5	24	4,1729	26	4,1923	80	4,1644 ^{#2}	144	4,1038	79	4,0956
	Total	235	4,0817	235	4,0817	235	4,0817	235	4,0817	235	4,0817
Liderança Transacional (LTs)	Nível 1	19	3,2847	77	3,2452 ^{#1}	21	3,1305	2	3,1650	23	3,2713
	Nível 2	37	3,2424	68	3,2547	42	3,3529	27	3,3233	47	3,2836
	Nível 3	72	3,2871	35	3,4837 ^{#3}	71	3,3180	26	3,2665	50	3,2544
	Nível 4	83	3,2427	29	3,1748	21	3,1905	36	3,2150	36	3,1567
	Nível 5	24	3,3863	26	3,2408	80	3,2540	144	3,2828	79	3,3358
	Total	235	3,2743	235	3,2743	235	3,2743	235	3,2743	235	3,2743
Liderança Laissez-faire (LLF)	Nível 1	19	1,6316	77	1,5909	21	1,5000	2	1,6250	23	1,6304
	Nível 2	37	1,7365	68	1,6324	42	1,7619	27	1,7778	47	1,6064
	Nível 3	72	1,6215	35	1,8500	71	1,7077	26	1,5865	50	1,7050
	Nível 4	83	1,6205	29	1,6466	21	1,6905	36	1,7708	36	1,5278
	Nível 5	24	1,6146	26	1,5096	80	1,5375	144	1,5903	79	1,6709
	Total	235	1,6394	235	1,6394	235	1,6394	235	1,6394	235	1,6394

#1. O nível 1 corresponde à pena de menor gravidade e o nível 5 à de maior gravidade.

#2, #3. A diferença média é significativa no nível 0.05, entre as penas

Fonte: Correia (2015)

Para concluir, do nosso modelo de análise falta avaliar as variáveis relativas ao nº de recompensas atribuídas e ao nº de penas aplicadas com os estilos de liderança. Por questões de dimensão do trabalho essa análise é efetuada nesta subsecção em simultâneo. Importa ressaltar que os quantitativos destas variáveis são números indicados pelos inquiridos baseados na sua memória, pelo que poderão existir enviesamentos. Para melhor analisar estas variáveis optou-se por agrupá-las em intervalos.

Por comparação de médias, a Tabela VII revela que os comandantes que mais louvores atribuem se percebem como os mais transformacionais. E estes mesmos militares, que também vêm vantagens nos conceitos da LTs, em especial na recompensa contingente, também se revêm como os mais transacionais. A mesma dedução pode ser feita para os militares que mais penas aplicam. Por outro lado, os que menos louvores atribuem e os que menos penas aplicam, são os que se consideram mais “*laissez-faire*”, o que de acordo com o conceito deste estilo de liderança faz todo o sentido.

Tabela VII - Análise de Variância (Nº Louvores, Nº Penas e Estilos de liderança.)

Estilos Liderança	Nº de Louvores atribuídos			Nº de Penas aplicadas		
	Nº / Grp	N	Média	Nº / Grp	N	Média
Liderança Transformacional (LTf)	Inf. a 5	39	4,0526			
	De 5 a 10	60	4,0425 ^{#1}	Igual a 0	68	4,0140
	De 11 a 20	47	4,0223 ^{#2}	De 1 a 2	66	4,0500
	De 21 a 50	61	4,0893	De 3 a 5	68	4,1199
	Sup. a 50	28	4,2893 ^{#1 #2}	Sup. a 5	33	4,2061
	Total	235	4,0817	Total	235	4,0817
Liderança Transacional (LTs)	Inf. a 5	39	3,2538			
	De 5 a 10	60	3,2453	Igual a 0	68	3,2781
	De 11 a 20	47	3,1666	De 1 a 2	66	3,1777
	De 21 a 50	61	3,3590	De 3 a 5	68	3,3025
	Sup. a 50	28	3,3611	Sup. a 5	33	3,4015
	Total	235	3,2743	Total	235	3,2743
Liderança Laissez- faire (LLF)	Inf. a 5	39	1,8141			
	De 5 a 10	60	1,5458	Igual a 0	68	1,6691
	De 11 a 20	47	1,6702	De 1 a 2	66	1,5909
	De 21 a 50	61	1,6516	De 3 a 5	68	1,6507
	Sup. a 50	28	1,5179	Sup. a 5	33	1,6515
	Total	235	1,6394	Total	235	1,6394

#1, #2. A diferença média é significativa no nível 0.05, entre grupo de louvores

Fonte: Correia (2015)

Da correlação entre estas variáveis (Tabela VIII), apurou-se que existe uma correlação significativa, embora com valores baixos, da LTf, da MI e da RC com as penas e louvores.

Tabela VIII - Matriz de correlações (Louvores, Penas e Estilos de liderança)

Dimensões	L.Tf	MI	EI	CI	L.Ts	RC	L.LF
Liderança Transformacional (LTf)	1						
L.Tf - Motivação Inspiracional (MI)		1					
L.Tf - Estimulação Intelectual (EI)			1				
L.Tf - Consideração Individualizada (CI)				1			
Liderança Transacional (LTs)					1		
L.Ts - Recompensa Contingente (RC)						1	
Liderança Laissez-faire (LLF)							1
Grupo Louvores (G.Lv)	,146*	,182**	,080	,100	,107	,140*	-,076
Grupo Penas (G.Pn)	,167*	,179**	,093	,057	,101	,130*	-,003

**. A correlação é significativa no nível 0.01 (2 extremidades).

*. A correlação é significativa no nível 0.05 (2 extremidades).

Fonte: Correia (2015)

A MI, como fator que suscita o compromisso para com as metas, caracterizando estas como desafios, despertando o espírito individual e coletivo nos seguidores, correlaciona-se positivamente com estas variáveis. Nesse sentido os que atingem os objetivos e cultivam o “espírito de equipa” são recompensados e os que atuam em sentido oposto são penalizados.

Na vertente das penas, é da conjunção da correlação com a comparação de médias que se consegue efetuar um conjunto de leituras conclusivas. Através das Tabelas VI e VII, verifica-se que os comandantes transformacionais, além de serem os que mais penas aplicam, quando têm de punir, aplicam a punição mais grave possível. Situação diferente na LTs pelo que se verifica pela positiva a hipótese n.º 5. Da leitura da Tabela V, se deduziu que, quanto mais transformacional for um comandante, menor será a diferença na forma de atuar perante infrações de qualquer gravidade. Quando a gravidade é alta, o rigor que nos caracteriza não dá margens para atuações passivas e 85% dos inquiridos inicia de imediato processo de averiguações. Por outras palavras, a gravidade da infração condiciona a forma de atuar (verificação da hipótese n.º 6). Em síntese, os mais transformacionais aplicam mais penas, com maior gravidade e tendem a ter um nível de atuação mais ativo perante infrações de gravidade reduzida. Esta é a relação que se apurou com o estilo de liderança predominante, e que responde à nossa PD4.

(4) Outras abordagens

Em virtude da amplitude do questionário foi possível fazer mais deduções acerca de recompensas e penas na perspetiva do posto e ramo, recorrendo preferencialmente à análise por comparação de médias.

À questão que solicitava aos inquiridos para falarem sobre a relação entre a liderança e a competência disciplinar, que sendo facultativa, teve 63 respostas (37,3% da população da amostra), a maioria responde referindo que a relação é direta, interligada e indissociável, dando nalguns casos mais pendor às recompensas. A competência disciplinar, que é assumida como uma ferramenta que está à disposição do comandante, carece acima de tudo de ser exercida com justiça e sentido de oportunidade, por líderes com bom senso, elevada autoridade moral (que dão o exemplo) e preocupados em não banalizar a sua utilização, designadamente na atribuição de louvores. O mérito associado aos elevados padrões de desempenho deve ser premiado e os comportamentos desviantes punidos. Alguns oficiais referem que a liderança não se baseia apenas na competência disciplinar e poucos referem mesmo que para liderar não é necessário fazer uso da competência disciplinar. Da análise ficou a perceção que alguns oficiais associam mais a competência disciplinar à competência de punir do que recompensar. Em síntese, é notória a preocupação em não vulgarizar as recompensas e simplificar a aplicação de penas, de modo a que esta faculdade atribuída legalmente aos comandantes, seja efetivamente um instrumento imprescindível, eficiente e eficaz na complexa tarefa de liderar homens.

c. Limitações

Na redação do presente trabalho de investigação, foram sendo mencionadas nos pontos a que dizem respeito, algumas dificuldades e constrangimentos encontradas, no desenvolvimento desta investigação. Contudo importa referir de forma sucinta e agrupada, num único ponto, as principais limitações que se considera que possam ter influenciado o desenvolvimento deste trabalho.

O primeiro constrangimento centra-se no processo de obtenção dos dados dos oficiais para participar no inquérito, o qual veio a tornar a amostra da população alvo, menos homogênea do que se tinha idealizado inicialmente, circunstância de que resultaram algumas limitações nas análises comparativas entre ramos.

Outra limitação prende-se com a utilização dos questionários para aferir os estilos de liderança (QML5x e QEL) os quais pese embora estejam devidamente validados, são preenchidos em regime de autoavaliação o que tendencialmente desvirtua os resultados obtidos.

Apesar dos constrangimentos enunciados, estes não foram impeditivos de “levar a bom porto” este trabalho de investigação, cujas conclusões e recomendações serão efetuadas no capítulo seguinte.

Conclusões e recomendações

O objetivo principal do presente trabalho de investigação individual visa determinar a forma e o modo de interação dos estilos de liderança com o exercício da competência disciplinar. Por outras palavras, procura-se avaliar a relação de dependência entre estes dois conceitos. Desde cedo esteve presente a expectativa de que estilos de liderança distintos determinam, perante a mesma situação, formas de aplicação da competência disciplinar também distintos.

Com esta conceção em mente, definiram-se metodologias de investigação, edificou-se um modelo de análise e realizou-se um percurso metodológico que nos trouxe a este ponto.

Mesmo com as limitações identificadas, a diversidade das asserções que compõem o questionário, principal instrumento de recolha de dados, permitiram uma obtenção significativa de dados que proporcionaram um conjunto de ilações centradas nas questões das recompensas, da aplicação de penas e, obviamente, nos estilos de liderança da Teoria de “Banda Larga” - LTf, LTs e LLF.

Da análise estatística descritiva aos dados do QML5x, conclui-se que é no estilo de LTf que maioritariamente os comandantes se revêm, sem que com isso se pretenda inferir que não existem militares com pendor maior para um estilo de LTs. Indo mais longe, pode-se aferir que os que se consideram como mais transformacionais, também consideram existir vantagens em atuar segundo o estilo transacional, em especial com uma das suas componentes, a recompensa contingente (com valor elevado na Tabela I), tida como pertencente ao primeiro estilo.

Ao realizar-se a análise dos coeficientes de correlação de Pearson aos estilos de liderança e aos seus componentes, confirmou-se que a Recompensa Contingente, que na teoria se insere na LTs, é entendida, no meio militar, como parte do estilo transformacional.

Quando se correlacionaram os estilos orientados para a tarefa/relacionamento com os estilos da TBL, verificou-se que, quer a LTf, quer a LTs, integram esses estilos mas, contrariamente à nossa Hipótese n.º 2, a LTf tem maior correlação com o estilo orientado para a tarefa. Os restantes dados permitiram confirmar positivamente a nossa hipótese n.º 1, e obtendo-se as respostas às nossas PD1 e PD2.

Os valores das correlações obtidas entre estilos de liderança e o exercício da competência disciplinar foram baixos e pouco significativos, não permitindo conclusões fortes, mas não deixam de ser reveladores de algumas relações existentes. A resposta ao questionário no modo de autoavaliação pode ter contribuído para tal facto, na medida em que, quando se responde a este tipo de asserções, é assumido que há uma tendência para se procurarem as respostas que são socialmente, moralmente e profissionalmente melhor aceites.

Para reforçar e complementar os resultados obtidos na correlação das variáveis do modelo de análise, optou-se por recorrer à comparação de médias através de Análise de Variância unidirecional com Testes *Post Hoc* de Tukey. Através deste método e conjugado com os valores das correlações, obtiveram-se resultados mais satisfatórios que confirmaram as nossas hipóteses associadas com as recompensas e com as penas, permitindo responder às PD.

Quando se compararam as questões associadas ao encaminhamento de um louvor com os estilos de liderança, constatou-se que os militares que se consideram mais transformacionais (médias mais elevadas na Tabela IV) são os que optam, para ambos os exemplos de louvor, em requerer a avocação pelo CEM do ramo e consequente concessão da medalha de Mérito Militar. Ou seja os mais transformacionais, quando se trata de recompensar, como instrumento motivador, optam por recompensas ao seu alcance de nível elevado.

Nas questões referentes a situações de infrações disciplinares e que requeriam a aplicação de uma pena previamente definida num conjunto de 5, obtiveram-se resultados semelhantes aos mencionados no parágrafo anterior. De facto, é nas penas mais pesadas que surgem as médias mais elevadas no estilo de LTf. Ou seja, apenas pela leitura dos números, estes apontam no sentido de que um líder mais transformacional, quando é para punir, tem tendência para ter “mão mais pesada”.

Não se pretendendo transcrever os resultados das subseções 4.b.(2) e 4.b.(3) (recompensas e penas, respetivamente) para as conclusões, destaca-se apenas que os estilos de liderança, além de se relacionarem com diferentes fatores relevantes na tomada de decisão de atribuição de louvor, percebem o nível da recompensa de forma diferente (validação das Hp3 e Hp4). Ao nível das penas, é interessante verificar que a forma de atuar perante infrações leves é condicionada pelos estilos de liderança e que, por sua vez, estes influenciam o nível da pena aplicar, confirmado assim as hipóteses n.º 5 e 6.

Outra das variáveis dependentes que trouxe resultados de relevo foi o número de louvores e penas que cada inquirido atribuiu/aplicou agrupado por escalões. Efetuou-se então uma análise através da comparação de médias entre estes escalões e os estilos de liderança. Os resultados obtidos mostram que os militares que mais louvores atribuíram se percebem como os mais transformacionais. Conscientes de que existem vantagens na utilização dos conceitos da LTs, em especial na recompensa contingente, consideram-se como os mais transacionais. A mesma dedução pode ser feita para os militares que mais penas aplicam. Estes dados inspiradores permitem, com alguma cautela, inferir que o líder transformacional, dispondo da ferramenta disciplinar que permite processos simples na atribuição de louvores, os usa para incentivar ainda mais o grupo, procurando diferenciar os que são atribuídos com a proposta de concessão de condecorações, de maior relevo e importância. Pela negativa, os seguidores que não correspondem às expectativas são punidos.

Em síntese, as relações evidenciadas e caracterizadas ao longo destas conclusões tornam-se na resposta à nossa PP, que se verificou ser mais complexa do que se supunha inicialmente.

Por tratar-se de um tema de elevado interesse e de importância acrescida para os futuros comandantes, é desejável que se realizem outras investigações centradas neste tema ou até mesmo com variações em redor dele, utilizando outros instrumentos que possam descrever outras dimensões da relação entre estes dois conceitos fundamentais na estrutura militar.

Referências Bibliográficas

- Allied Administrative Publication (AAP), 2014. *AAP-6. NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French)*. 2014 ed. Brussels: NATO Standardization Agency.
- Assembleia da República, 2009. *Aprova o Regulamento de Disciplina Militar (Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22Jul)*. Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2015. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio)*. Lisboa: Diário da República.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Carey, J. A. & Cartier, P., 2001. Recipient and observer reaction to discipline - are managers experiencing wishful thinking?. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 22, pp. 249-270.
- Avolio, B. J., 1999. *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. 1ª ed. California: SAGE Publications.
- Bass, B. & Avolio, B., 1995. *MLQ. Multifactor Leadership Questionnaire for research*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. 1ª ed. Nova Iorque: Free Press.
- Bass, B. M., 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3ª ed. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1994. Introduction. Em: B. M. Bass & B. J. Avolio, edits. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: SAGE Publications, pp. 1-9.

- Bass, B. M. & Riggio, R. E., 2006. *Transformational Leadership*. 2ª ed. Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc..
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M. & Robson, K., 2001. *Focus Group in Social Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Burns, J. M., 1978. *Leadership*. 1ª ed. Nova Iorque: Harper & Row Publishers.
- Correia, P. J. N., 2015. *A liderança e o exercício da competência Disciplinar*. Trabalho de Investigação Individual, Curso do Estado-Maior Conjunto. IESM: s.n.
- Daft, R. L., 2008. *The Leadership Experience*. Mason: Thomson South-Western.
- Fortin, M.-F., 1999. *O processo de investigação: da concepção à realização*. 2ª ed. Loures:: Lusociência,.
- Horn, B., 2008. Command. Em: *The Military Leadership Handbook*. Toronto: Canadian Defense Academy Press & Dundurn Press, pp. 104-114.
- Howieson, B. & Kahn, H., 2002. Leadership, Management and Command: the Officers' Trinity. Em: P.W. Gray and S. Cox (eds), 'Air Power Leadership: Theory and Practice'. Norwich: HMSO, pp. 15-40.
- Northouse, P. G., 2013. *Leadership. Theory and practice*. 6ª ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc..
- O Conselho da Revolução, 1977. *Aprova o Regulamento de Disciplina Militar. (Decreto-Lei n.º 142/77 de 09 de abril)*. Lisboa: Diário da República.
- Pereira, F. J. C., 2011. Contributos para a Liderança Militar na Marinha de Guerra Portuguesa. *Cadernos Navais*, N.º 37 (Liderança e Exercício de Comando), pp. 9-35.
- Rosinha, A. J. P. E., 2009. *Conhecimento Tácito em Contexto Militar: Incursões na Promoção e Desenvolvimento de Competências de Comando*. Tese de Doutoramento em Psicologia. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Rost, J. C., 1993. *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Praeger Publishers.
- Rowe, W. G. & Guerrero, L., 2011. *Cases in leadership*. 2ª ed. ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc..
- Santos, L. A. & Lima, J. M., 2014. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Stogdill, R. M., 1974. *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Taylor, R. L., Rosenbach, W. E. & Rosenbach, E. B., 2009. *Military Leadership: In pursuit of excellence*. 6ª ed. New York: Westview Press.
- Vieira, G. B., 2002. *Manual de Liderança Militar*. Academia Militar, Lisboa: Edições Atena, Lda.
- Yukl, G., 2010. *Leadership in organizations*. 7ª ed. Nova Jersey: Prentice Hall.

Anexo A – Definições de Liderança e Comando

Tabela IX – Definições de liderança por autor

Autor	Conceito de liderança
Hemphill & Coons	É «o comportamento de um indivíduo... orientando as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum”.
Burns	É «exercida quando as pessoas... mobilizam... recursos institucionais, políticos, psicológicos e outros, de modo a estimular, envolver e satisfazer os motivos dos seguidores.”
Rauch & Behling	É “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à concretização de um objetivo”
House	É «a aptidão de um indivíduo para influenciar, motivar e possibilitar que outros contribuam para a eficácia e sucesso da organização...”

Fonte: Yukl (2010, p. 3)

Tabela X - Conceitos de ‘comando’ por autor

Autor, Referência, Ano	Definição de Comando
Autor ¹ (Assembleia da República, 2015)	É o poder de autoridade, acompanhado da correspondente competência disciplinar, conferido ao militar pelas leis e regulamentos, para ser exercido na direção, coordenação e controlo de comandos, forças, unidades, estabelecimentos e órgãos militares.
(Horn, 2008)	É a autoridade investida num indivíduo que a exerce legalmente sobre subordinados em virtude do seu posto ou cargo atribuído. (...) Em suma, o comando é o exercício intencional de autoridade sobre estruturas, recursos, pessoas e atividades.
(Allied Administrative Publication (AAP), 2014)	É a autoridade investida num elemento das Forças Armadas para dirigir, coordenar e controlar forças militares.
(Pereira, 2011)	“ (...) é um ato solitário que resulta da responsabilidade única que lhe é atribuída e do poder correspondente em que é investido pelo Estado.”
(Vieira, 2002) ²	“ (...) é a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada. A noção de comando contém, implícita, a de chefia e também a de administração ³ .

Fonte: Compilação de vários autores.

¹ Adaptado do n.º1 do art.º 13.º, e dos artigos 35.º 36.º do EMFAR.

² Retirado do dicionário elaborado pelo Instituto de Altos Estudos Militares e Estado-Maior do Exército (1977).

³ O mesmo dicionário refere que o termo gestão é muitas vezes utilizado com o mesmo significado de administração, com o qual se encontra estreitamente ligado, residindo a diferença entre ambos no predomínio da conceção e da definição de linhas gerais de ação na administração e das operações e execução na gestão.