

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL GENERAL**

2016/2017



TII

LIDERANÇA AUTÊNTICA E ÉTICA: UMA ABORDAGEM ORGANIZACIONAL NAS FORÇAS ARMADAS

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.

João Luís de Sousa Pires

COR MAT



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**LIDERANÇA AUTÊNTICA E ÉTICA: UMA
ABORDAGEM ORGANIZACIONAL NAS FORÇAS
ARMADAS**

COR MAT João Luís de Sousa Pires

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2016/2017

Pedrouços 2017



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**LIDERANÇA AUTÊNTICA E ÉTICA: UMA
ABORDAGEM ORGANIZACIONAL NAS FORÇAS
ARMADAS**

COR MAT João Luís de Sousa Pires

Trabalho de Investigação Individual do CPOG 2016/2017

Orientador: CMG M Miguel Nuno Pereira de Matos Machado da Silva

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, João Luís de Sousa Pires, declaro por minha honra que o documento intitulado “Liderança Autêntica e Ética: Uma abordagem organizacional nas Forças Armadas” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do CPOG 2016/2017 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 02 de maio de 2017

João Luís de Sousa Pires
COR MAT



Agradecimentos

A execução e a finalização deste estudo, representa uma etapa importante do Curso de Promoção a Oficial General, que apesar de ser um trabalho individual, tem contributos de natureza diversa que não podem deixar de ser realçados. Por essa razão, desejo expressar os meus sinceros agradecimentos:

À Instituição Militar e a todos os camaradas com quem tive e tenho o privilégio de procurar servir, onde se incluem os distintos camaradas auditores do CPOG, pelo apoio, camaradagem e solidariedade, sentida ao longo do curso e, em particular, pela partilha de conhecimentos e experiências, entre os três Ramos das Forças Armadas e do Brasil.

Ao Instituto Universitário Militar, casa que detém a importante responsabilidade de continuar a assegurar a transmissão dos saberes e a fomentar o espírito conjunto aos Oficiais das Forças Armadas e da GNR. Igualmente, neste plano, merece particular destaque o meu Orientador, Sr. CMG M Miguel Nuno Pereira de Matos Machado da Silva, pelos conselhos, sugestões, rigor, total disponibilidade e incentivo transmitidos durante a execução deste estudo, bem como, o Diretor de Curso, Sr. MGen Côrte-Real Andrade, pela forma dedicada, transparente e amigável como esteve presente em todos os acontecimentos relativos ao curso.

Aos Exmos. Srs. TGen António C. S. Campos Gil, TGen António N. Pereira Agostinho, TGen José A. C. Rodrigues da Costa, TGen Fernando C. V. Campos Serafino, VAlm Jorge Novo Palma, MGen José Dias Figueiredo, MGen Alfredo O. Gonçalves Ramos, MGen António F. Alves Rosa e Cor José Castro Gonçalves, pelas entrevistas concedidas, cujos pareceres judiciosos, baseados em sólidos conhecimentos e experiência profissional, foram marcantes no desenvolvimento da investigação.

Aos Exmos. Srs. TCor Carlos Dias Rouco, CFr Luís Matias, TCor Fernando Duarte Bento e TCor Hélio Pedrinho pela sua pronta disponibilidade, prestimosa colaboração e apoio incondicional, que muito contribuíram para a execução do presente estudo.

Contudo, o sustentáculo e a base de suporte da capacidade para encarar os desafios, está alicerçada na esfera familiar. Nesse sentido, à minha esposa, Lúcia, e à minha filha Catarina Diana, agradeço a resiliência com que lidaram com as minhas presenças ausentes, por vezes impaciência, e acima de tudo, pelo incentivo incondicional e inestimável apoio familiar que preencheu as diversas falhas que fui tendo por força das circunstâncias, e pela paciência e compreensão reveladas ao longo deste último ano. A elas o meu sincero e puro agradecimento.



Índice

Introdução.....	1
1. Revisão da literatura	9
1.1. Enquadramento teórico da investigação	9
1.2. Liderança Autêntica.....	11
1.2.1. Conceitos de Liderança Autêntica.....	12
1.2.2. Dimensões da Liderança Autêntica.....	13
1.2.3. Avaliação da Liderança Autêntica.....	15
1.3. Liderança Ética	16
1.3.1. Conceitos de Liderança Ética	16
1.3.2. Princípios da Liderança Ética.....	18
1.3.3. Avaliação da Liderança Ética.....	19
1.4. Caracterização do contexto das Forças Armadas	20
1.4.1. Enquadramento conceptual	20
1.4.2. Liderança nas Forças Armadas.....	22
1.4.3. Componente moral e ética nas Forças Armadas.....	23
1.4.4. Avaliação do ambiente organizacional das FFAA	25
1.5. Síntese Conclusiva.....	25
2. Investigação realizada e Metodologia.....	27
2.1. Instrumentos de recolha de dados.....	29
2.1.1. Questionário	29
2.1.2. Entrevista.....	33
2.2. Amostra.....	33
2.3. Ferramenta estatística de análise de dados	34
3. Resultados da investigação	36
3.1. Apresentação, análise e discussão dos dados	36
3.1.1. Caracterização das variáveis sociodemográficas	36
3.1.2. Fiabilidade dos questionários	38
3.1.3. Análise descritiva	40
3.1.4. Análise da relação entre as variáveis em estudo	46



3.2. Avaliação qualitativa das entrevistas.....	51
Conclusões.....	59
Bibliografia.....	64

Índice de Apêndices

Apêndice A — Conceitos, definições e diversos.....	Apd A-1
Apêndice B — Abordagens práticas da LA (Robert Terry e Bill George)	Apd B-1
Apêndice C — Questionário LA, LE e AMBETORG (auto percepção do líder)	Apd C-1
Apêndice D — Questionário LA, LE e AMBETORG (percepção do estilo de liderança do líder).....	Apd D-1
Apêndice E — Conceitos, dimensões, indicadores e variáveis do questionário	Apd E-1
Apêndice F — Tabela com as variáveis dependentes, independentes, os itens dos questionários e as QD de investigação	Apd F-1
Apêndice G — Guião da entrevista estruturada	Apd G-1
Apêndice H — Entidades entrevistadas	Apd H-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Esquema da organização do estudo.....	8
Figura 2 – Dimensões da LA	14
Figura 3 – Princípios da LE.....	18
Figura 4 – Níveis de comando.....	21
Figura 5 – Esquema das Dimensões/Princípios/Valores (LA, LE e FFAA)	25
Figura 6 – Percorso da investigação	27
Figura 7 – Modelo conceptual	29
Figura 8 – Quantitativos de Militares (por população)	36
Figura 9 – Quantitativos por idade	37
Figura 10 – Quantitativos por Ramo	37
Figura 11 – Quantitativos por categoria (população inquirida).....	38
Figura 12 – Estatística descritiva da LA, LDETIntEt e do AMBORG	40
Figura 13 – Ramo (médias das variáveis dependentes).....	41
Figura 14 – Categoria (médias das variáveis dependentes).....	42



Figura 15 – Auto percepção e percepção do estilo de liderança (médias das variáveis dependentes)	45
Figura 16 – Frequência da LA	53
Figura 17 – Frequência da LE	54
Figura 18 – Confirmação das hipóteses.....	58
Figura 19 – Modelo de Robert Terry (1993)	Apd B-1
Figura 20 – Modelo de Bill George (2003)	Apd B-3

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Objetivo Geral e Objetivos Específico	4
Tabela 2 - Questão Central, Questões Derivadas e Hipóteses.....	5
Tabela 3 – Dimensões da LA	14
Tabela 4 – Dimensões/Princípios/Valores (LA, LE e FFAA).....	24
Tabela 5 – Hipóteses.....	28
Tabela 6 – Amostra.....	34
Tabela 7 - Estatística descritiva	35
Tabela 8 – Questionários rececionados	36
Tabela 9 – Consistência interna dos instrumentos.....	39
Tabela 10 – Estatística descritiva da LEIntEt, LA e do AMBORG	40
Tabela 11 – Ramo (médias e desvios padrão)	41
Tabela 12 – Categoria (médias e desvios padrão)	42
Tabela 13 – Auto percepção e percepção estilo de liderança (médias e desvios padrão)	44
Tabela 14 - Correlação das variáveis dependentes (correlação de <i>Pearson</i>)	47
Tabela 15 – Correlação entre as dimensões da LA	47
Tabela 16 – Correlação entre as dimensões do AMBORG	48
Tabela 17 – Hipóteses (H1a, H1b, H1c e H1d)	48
Tabela 18 – Hipótese (H2).....	49
Tabela 19 – Correlação LA e AMBETORG	50
Tabela 20 – Hipótese (H3).....	50
Tabela 21 – Caracterização dos entrevistados.....	51
Tabela 22 – Matriz de análise das entrevistas (LA, LE)	52
Tabela 23 – Matriz de análise das entrevistas (AMBORG)	55
Tabela 24 – Matriz de análise das entrevistas (AMBORG)	56



Tabela 25 – Fatores promotores e condicionantes.....	57
Tabela 26 – Hipótese (H4).....	58
Tabela 27 – Conceitos, dimensões, indicadores e variáveis.....	Apd E-1
Tabela 28 – Variáveis dependentes, independentes, itens do questionário e QD de investigação.....	Apd F-1



Resumo

Como resultado de falhas de liderança em vários setores, do domínio público e privado, a Liderança Autêntica (LA) e a Liderança Ética (LE) têm vindo a surgir como resposta e procura, por parte da sociedade, por uma verdadeira e confiável liderança.

Esta investigação, objetivou efetuar um estudo sobre a LA e a LE, exercidas no nível estratégico das Forças Armadas (FFAA), do qual, importa referir que esta pesquisa, além de possibilitar a identificação e caracterização da LA e LE, permitirá, igualmente, compreender as relações entre os dois estilos de liderança, verificar a contribuição para um ambiente organizacional ético positivo e identificar os fatores promotores e condicionantes.

Para concretizar os objetivos foram aplicados questionários, para avaliar a autenticidade, a integridade ética do líder e a ética no ambiente organizacional.

Em termos metodológicos seguimos uma abordagem de investigação hipotético-dedutiva, segundo uma estratégia quantitativa, utilizando um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso.

Verificou-se que as dimensões da LA e da LE, identificadas, são exercidas no nível estratégico dos Ramos e promovem um ambiente organizacional ético positivo, com relevância para a perceção ética e moral, para o processamento equilibrado da informação e para a integridade ética, confirmando-se assim a questão central formulada.

Palavras-chave

Liderança Autêntica; Liderança Ética; Nível Estratégico; Forças Armadas; Ambiente Organizacional.



Abstract

As a result of leadership failures in various sectors, both public and private, Authentic Leadership (AL) and Ethical Leadership (EL) have emerged as a response and demand by society for a true and trustworthy leadership.

This research aimed to carry out a study on AL and EL, at the strategic level of the Armed Forces, of which, it should be noted that this research, besides allowing the identification and characterization of AL and EL, will also allow us to understand the relations between both styles of leadership, verify the contribution to a positive ethical organizational environment and identify the promoters and conditioning factors.

To accomplish the objectives, questionnaires were applied to assess the authenticity, ethical integrity of the leader and ethics in the organizational environment.

In methodological terms we follow a hypothetical-deductive research approach, according to a quantitative strategy, using a case-study research design.

It was verified that the identified, AL and EL, dimensions, are exercised at the strategic level of the Branches and promote a positive ethical organizational environment, with relevance for ethical and moral perception, for the balanced processing of the information and for the ethical integrity, thus confirming the formulated central question.

Keywords

Authentic Leadership; Ethical Leadership; Strategic Level; Armed Forces; Organizational Environment.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ACA	Académica
Alm	Almirante
ALQ	<i>Authentic Leadership Questionnaire</i>
AMBEtORG	Ambiente Ético Organizacional
AMBETORGEtInd	Ambiente Ético Organizacional - Ética Individual
AMBETORGEtOrg	Ambiente Ético Organizacional - Ética Organizacional
AMBORG	Ambiente Organizacional
AR	Assembleia da República
AutoConsc	Autoconsciência
CAIm	Contra-Almirante
CAT	Categorias
CCEM	Conselho de Chefes de Estado-Maior
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CFr	Capitão-de-Fragata
Cmd	Comando
Cmds	Comandos
Cmdt	Comandante
CMG	Capitão-de-Mar-e-Guerra
COC	Comando Operacional Conjunto
Cor	Coronel
DINST	Direção de Instrução
E	Entrevista
ECQ	<i>Ethical Climate Questionnaire</i>
ELQ	<i>Ethical Leadership Questionnaire</i>
EME	Estado-Maior do Exército
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
f	Frequências
FFAA	Forças Armadas



FRI	Força de Reação Imediata
GabDir	Gabinete do Diretor
Gen	General
H	Hipótese
LA	Liderança Autêntica
LE	Liderança Ética
LEIntEt	Liderança Ética - Integridade Ética
IBM	<i>International Business Machines</i>
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
INF	Infantaria
IUM	Instituto Universitário Militar
M	Masculino
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MGen	Major-General
NEP	Normas de Execução Permanente
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
PDMC	Publicação de Doutrina Militar Conjunta
PEqInf	Processamento Equilibrado da Informação
PEticaeMoral	Percepção Ética e Moral
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
r	Correlação de <i>Pearson</i>
REP	Repartição
RES	Reserva
RDM	Regulamento de Disciplina Militar
SCAT	Subcategorias
SP	Serviço de Pessoal
SPSS	<i>Statistical Package for Social Science</i>
TCor	Tenente-Coronel
TGen	Tenente-General
TII	Trabalho de Investigação Individual
UC	Unidade de Contexto



U/E/O Unidades/Estabelecimentos/Órgãos

UR Unidade de Registo

VAlm Vice-Almirante



Introdução

A liderança, até à Segunda Guerra Mundial, era em grande parte um assunto mítico relacionado intimamente com questões de classe e posição social.

Na atualidade esta temática é uma das que mais atenção tem merecido por parte de investigadores e profissionais dos diversos sectores de atividade. Esta, durante muitos anos, foi estudada e entendida como um traço de personalidade. Isto é, dependendo exclusivamente de características pessoais e inatas do sujeito. Presentemente, percebemos que uma atitude de liderança depende da aprendizagem social do indivíduo e, por isso mesmo, pode ser treinada e aperfeiçoada (Caeiro, 2016).

Todas as organizações ao longo da história têm demonstrado diversos níveis de sucesso com a sua própria liderança. Portanto, a liderança foi, é e sempre será uma questão global, envolvendo todas as pessoas, seja qual for o seu cenário organizacional ou social.

Este assunto, como referido, tem sido um domínio de estudos significativos com importância nos planos científicos da psicologia social e do comportamento organizacional.

Com as constantes mudanças e exigências das organizações, torna-se imprescindível o desenvolvimento constante de aptidões e competências dos seus líderes, uma vez que é possível, com base nas qualidades pessoais, desenvolver as capacidades técnicas, humanas e conceituais, bem como as competências necessárias para liderar com sucesso e tornar-se um líder desejável, que saiba conduzir e motivar os seus subordinados (Cardoso, 2003).

O papel dos líderes na gestão das mudanças é determinante para a eficácia organizacional e, para que as mesmas sejam bem-sucedidas, o líder deve investir na melhoria das relações interpessoais, pois, as mudanças despertam sempre emoções fortes, por isso, é fundamental que os líderes construam relacionamentos perfeitos com os subordinados e com os grupos. Porquanto, se trabalharem invariavelmente ao nível das componentes da liderança, compreenderem o processo da mudança, desenvolverem relacionamentos, perseguirem um objetivo moral e lutarem pela coerência, os líderes poderão aumentar a eficácia organizacional (Goleman, 2015).

A referida eficácia decorre da boa comunicação, nomeadamente, ao nível estratégico, no âmbito da transmissão da visão, da partilha de valores, da definição dos objetivos, da clarificação da estratégia e da monitorização da execução das atividades. Adicionalmente, a comunicação facilita o exercício de influência ao nível do relacionamento institucional e da captação de recursos indispensáveis ao funcionamento da organização (Cunha, 2016).



Nos últimos anos, indivíduos, organizações e sociedades em geral deram testemunho de prevaricações, corrupções, de comportamentos menos éticos, falta de transparência e de hipocrisias de líderes de grandes e pequenas organizações. Em consequência da falta de ética e da corrupção, no seio empresarial, a liderança tem vindo a apresentar-se, no presente, como uma solução eficaz, desde que, no exercício da mesma, sejam relevados os valores morais e éticos (Walumbwa, et al., 2008; Rego e Cunha, 2011). Foi nesta sucessão de factos que emergiram as teorias da Liderança Ética (LE) e da Liderança Autêntica (LA).

Investigadores têm procurado abordar estas temáticas, através da introdução de novas teorias para tentarem conceptualizar e operacionalizar o que enforma a LA e a LE. Estas conceptualizações oferecem perspectivas através das quais os líderes podem ser avaliados e o esforço de desenvolvimento dos mesmos pode ser, igualmente, estruturado.

Enquadramento e justificação do tema

O enunciado do tema do Trabalho de Investigação Individual (TII) assenta na “Liderança Autêntica e Ética: Uma abordagem organizacional nas Forças Armadas”. Este estudo insere-se na área científica das ciências sociais e no domínio do comportamento organizacional, nomeadamente na área da liderança.

As grandes alterações de paradigma que abrangem as organizações são o grande debate do momento, pois, presentemente, deparamo-nos com uma sociedade em modificações sucessivas, onde o saber é considerado o fator principal de criação, configurando a atual sociedade do conhecimento (Caeiro, 2016).

Os recentes cenários de crise económico-financeira e social, num contexto de elevada concorrência, à escala mundial, obriga a que as organizações sejam desafiadas, permanentemente, a evoluírem para estados mais competitivos e eficientes como forma de sobrevivência, não descurando uma conduta ética e responsável.

Se tivermos presente, a contínua evolução política, económica e tecnológica e os colapsos morais, que têm ocorrido por todo o mundo, facilmente concluiremos que será necessário que os líderes sejam transparentes, detentores dos seus valores e que norteiem as organizações com uma ótica ética e moral. Neste sentido, nos últimos anos, tem emergido um crescente foco académico, sobre a LA e LE, essencialmente para dar respostas a estas situações, renovando a confiança, a esperança e o otimismo, para ajudar as organizações e as pessoas a encontrarem um novo rumo, fomentando uma nova autoconsciência e uma liderança com valores que reflitam a criação de uma visão a longo prazo. Por isso, nos últimos tempos as organizações têm demonstrado grande interesse em



desenvolver e manter a ética organizacional, pois para atuarem de forma globalizada as suas ações devem assentar em valores éticos (Northouse, 2013).

Neste domínio, tem sido gerado uma quantidade razoável de investigações, com a finalidade de promover resultados, em termos individuais, coletivos e ao nível organizacional. Contudo, neste âmbito e ao nível das Forças Armadas (FFAA), poucos trabalhos têm sido desenvolvidos e divulgados. Considerando este contexto e o facto de que a liderança é um fator essencial para o correto processo de comando e direção nas FFAA, só por si, justifica-se a escolha do tema, não somente pela importância das duas teorias de liderança, assentes em premissas que são alavancas de eficácia e eficiência organizacional, mas porque, além de possibilitar a compreensão das relações entre as duas teorias, permitirá, entender a sua perceção, exercidas no nível estratégico das FFAA, e contribuir para o entendimento da LA e da LE na educação ética dos militares no ambiente organizacional (AMBORG) das FFAA.

Objeto do estudo e sua delimitação

O objeto de investigação do presente TII visa efetuar um estudo sobre a LA e LE nas FFAA, exercidas no nível estratégico, num período em que a instituição se encontra em mudança.

Percebe-se que a liderança é um fator essencial para o correto processo de comando e direção nas FFAA e entende-se que seja aceite como um elemento estratégico para a organização militar. Importa então referir que este estudo, além de possibilitar a identificação e caracterização da LA e LE, exercidas no nível estratégico das FFAA, permitirá, igualmente, compreender a relação entre as duas lideranças, verificar a contribuição para um AMBORG ético positivo e identificar os fatores promotores e condicionantes com consequências organizacionais.

Este trabalho insere-se na área científica das ciências sociais e tratando-se de um tema muito abrangente e de complexidade de investigação elevada importa delimitá-lo convenientemente. Nesse contexto, em face das limitações de tempo e espaço, o estudo irá cingir-se ao nível dos comandos dos Ramos das FFAA e outros com relevância e responsabilidades de assessoria e aconselhamento com implicações ao nível da decisão estratégica de cada Ramo. Igualmente, no espaço limitado deste estudo, não iremos desenvolver as teorias da liderança, circunscrevemos a investigação à LA e LE nas FFAA, contudo, não podemos deixar de salientar a sua relevância como ferramenta de formação no contexto das FFAA.



Objetivos da investigação

O Objetivo Geral (OG) da nossa investigação consiste em identificar e caracterizar a LA e a LE, exercidas no nível estratégico das FFAA.

Desta premissa geral há que identificar os indicadores particulares que possibilitem a determinação de Objetivos Específicos (OE). Nesse sentido, identificam-se e citam-se os seguintes OE:

Tabela 1 - Objetivo Geral e Objetivos Específico

OG	Identificar e caracterizar a Liderança Autêntica e a Liderança Ética, exercidas no nível Estratégico das Forças Armadas.
OE1	Identificar a Liderança Autêntica e a Liderança Ética no nível Estratégico das FFAA.
OE2	Caracterizar a Liderança Autêntica e a Liderança Ética no nível Estratégico das FFAA.
OE3	Verificar a influência da Liderança Autêntica e da Liderança Ética na educação moral e ética dos militares das FFAA.
OE4	Enumerar e identificar fatores promotores e condicionantes da Liderança Autêntica e da Liderança Ética com consequências organizacionais.

Fonte: (Autor, 2017)

Questões da investigação e hipóteses

Na sequência do resultado do trabalho de avaliação inicial, da leitura de extensa bibliografia, de uma análise preliminar sobre o “estado da arte” e de contactos exploratórios estabelecidos com alguns especialistas na matéria, tendo sempre em consideração o objeto de investigação, a delimitação do tema e os objetivos de estudo, formulamos a Questão Central (QC) e quatro Questões Derivadas (QD), bem como as respetivas hipóteses que se pretendem confirmar, totalmente ou parcialmente, consoante os resultados da metodologia hipotético-dedutiva adotada.

Para responder à QC, foram formuladas quatro QD e respetivas Hipóteses (H), que servirão como elementos orientadores da investigação:



Tabela 2 - Questão Central, Questões Derivadas e Hipóteses

QC	Quais as dimensões da Liderança Autêntica e da Liderança Ética, exercidas no nível estratégico das FFAA, que promovem um ambiente organizacional ético positivo?
QD1	Quais as dimensões da Liderança Autêntica que estão positivamente relacionadas com a integridade ética, no nível estratégico das FFAA?
H1a	No nível estratégico das FFAA, a integridade ética está positivamente relacionada com a Transparência.
H1b	No nível estratégico das FFAA, a integridade ética está positivamente relacionada com a Ética e Moral.
H1c	No nível estratégico das FFAA, a integridade ética está positivamente relacionada com o Processamento equilibrado da informação.
H1d	No nível estratégico das FFAA, a integridade ética está positivamente relacionada com a Autoconsciência.
QD2	Qual a influência que a Liderança Ética, exercida no nível estratégico das FFAA, tem na educação ética dos militares?
H2	No nível estratégico das FFAA, a integridade ética está positivamente relacionada com as dimensões do ambiente ético organizacional.
QD3	Qual a influência que a Liderança Autêntica, exercida no nível estratégico das FFAA, tem na educação ética dos militares?
H3	As dimensões da Liderança Autêntica, no nível estratégico das FFAA, estão positivamente relacionadas com as dimensões do ambiente ético organizacional.
QD4	Quais os principais fatores promotores e condicionantes do exercício da Liderança Autêntica e da Liderança Ética, no nível estratégico das FFAA?
H4	O exercício da Liderança Autêntica e da Liderança Ética, no nível estratégico, têm fatores promotores e condicionantes com consequências organizacionais.

Fonte: (Autor, 2017)

Breve síntese da metodologia da investigação

A metodologia seguida começa pela análise documental assente em livros, dissertações de mestrado, teses de doutoramento, artigos, revistas científicas e documentos das FFAA, que foi a base para a fundamentação teórica da investigação.

Nesse sentido, a metodologia de investigação que se considerou mais adequada para alcançar o objetivo geral foi o recurso ao método hipotético-dedutivo, em conformidade



com o estabelecido nos documentos NEP/ACA - 10.0 (IESM, 2015a), NEP/ACA - 018 (IESM, 2015b) e Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (IESM, 2015c), recorrendo, para a referenciação bibliográfica, à adoção do estilo *Havard – Anglia*, apoiado na ferramenta informática que constitui o *Microsoft Word 2013*.

O problema foi identificado e delimitado, foram formuladas as hipóteses cuja veracidade se procurará justificar através da dedução.

O percurso metodológico e os instrumentos metodológicos escolhidos tiveram como referencial o recurso a uma estratégia quantitativa, em concordância com IESM (2015c), com contributos qualitativos relevantes, numa lógica de reforço, onde se pretende confirmar as hipóteses formuladas com o recurso a instrumentos de verificação, questionários e entrevistas, procurando respostas para o fenómeno estudado. Foi utilizado um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso, uma vez que se pretende estudar a LA e a LE, exercidas no nível estratégico das FFAA.

O percurso de investigação compreendeu as fases: exploratória, analítica e conclusiva.

A fase exploratória, etapa inicial do estudo, consistiu na escolha e delimitação do tema, definição do “estado da arte” e na realização de entrevistas exploratórias sobre a temática, para definição do objeto de estudo, formulação do problema de investigação e concetualização geral, bem como, definição do OG e formulação da QC de investigação, para a qual se pretende encontrar uma resposta. Foram, igualmente, definidos os OE, formuladas as QD e hipóteses, revisão da literatura, definição do modelo de análise e do procedimento metodológico de investigação.

Nesta fase, a partir do resultado da análise documental, procura-se avaliar os conceitos de LA e de LE, as respetivas dimensões, por forma a perceber qual o enquadramento no nível estratégico das FFAA, e averiguar a sua influência no AMBORG (ética individual e ética organizacional).

Com base na literatura de referência e após consolidação das supracitadas dimensões, procedeu-se à elaboração de três questionários, destinados a avaliar, respetivamente, a autenticidade do líder, a perceção acerca da integridade ética do líder e a ética no ambiente organizacional. Esta fase foi também complementada com a preparação do guião da entrevista estruturada, para recolha de informação, a efetuar ao nível do Comando das FFAA e a outros elementos com relevância e responsabilidades de assessoria e



aconselhamento ao nível da decisão estratégica. Para o efeito, foi necessário obter autorização por parte dos três Ramos das FFAA para a condução dos questionários e entrevistas.

Seguiu-se a fase analítica, onde com base na recolha de dados, na sua análise e nas leituras de bibliografia, relacionada com o tema, foi efetuada a caracterização e interpretação dos resultados obtidos, resultando na confirmação das hipóteses e resposta às QD formuladas. Nesta fase, a avaliação e análise dos resultados recolhidos, foram efetuadas com recurso às ferramentas utilizadas pelo *Statistical Package for Social Science* (SPSS).

Na fase conclusiva é efetuada a avaliação e discussão dos resultados, a validação dos indicadores dos dados recolhidos, a apresentação das conclusões e implicações, bem como os contributos para o conhecimento, limitações e recomendações.

Organização do estudo

A natureza deste trabalho envolve enquadramentos ao nível da LA, da LE e do contexto das FFAA, com enfoque no nível estratégico.

No âmbito da LA e da LE, foi essencial abordarmos os diferentes conceitos, modelos e respetivas dimensões de convergência. Ao nível do contexto das FFAA, efetuamos uma abordagem à liderança em contexto militar, associada ao comando e à condição militar.

O estudo, em termos de organização, foi estruturado conforme ilustrado na Figura 1, e seguirá a seguinte sequência: Introdução, sucedendo-se o capítulo relativo à revisão da literatura (inclui a definição dos conceitos e modelos da LA e LE, caracterização das FFAA), possibilitando confirmar o estado da arte, o capítulo relativo à investigação realizada e metodologia, o dos resultados da investigação, incluindo a análise e discussão dos dados recolhidos, finalizando com as conclusões e as recomendações para investigações futuras.

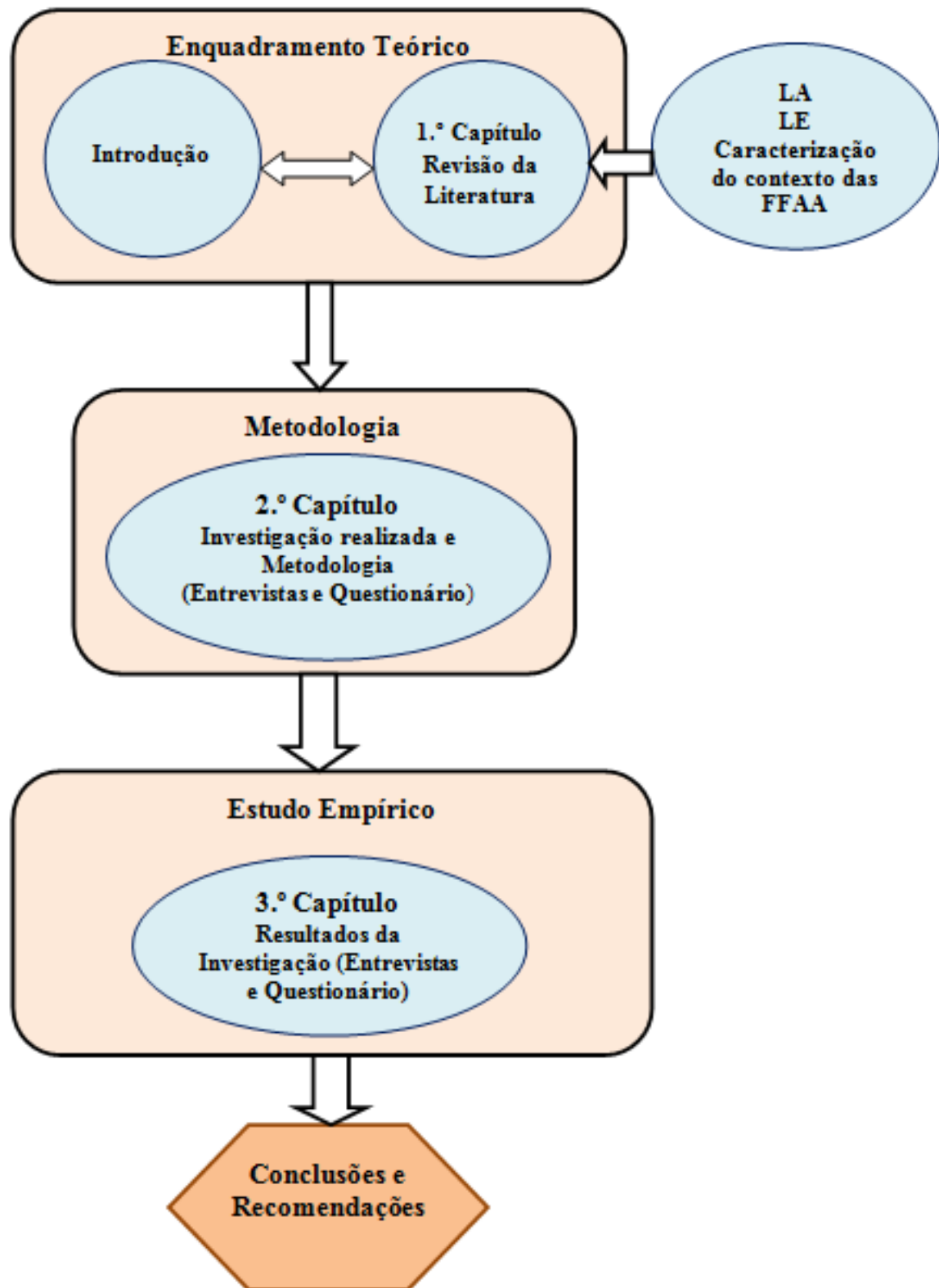


Figura 1 – Esquema da organização do estudo
Fonte: (Autor, 2017)



1. Revisão da literatura

O presente capítulo incide sobre a revisão da literatura, relevante para a temática do estudo, abordando os conceitos de LA, LE, do nível estratégico e a caracterização do contexto das FFAA.

Relativamente ao tema do estudo, verificámos que já existem algumas investigações elaboradas, no domínio da LA e LE, ao nível de organizações empresariais, de ensino e na área da saúde. Todavia, no espaço das FFAA, esta investigação aparenta ser pioneira, constituindo-se como uma mais-valia, dado que se centraliza nos domínios superiores de comando e direção das FFAA, pois, são estes que mais informações disponibilizam, no âmbito da complexa atividade de liderança e gestão das respetivas organizações, definindo a visão estratégica e os procedimentos para a concretização dos objetivos traçados.

1.1. Enquadramento teórico da investigação

Na diversificada bibliografia atualmente disponível sobre liderança, o teor científico predomina. Mas, ainda hoje, muitos líderes sentem que o facto de se encontrarem em posições de liderança mais não é, afinal, do que o cumprimento do seu destino de vir a ser um líder (Vieira, 2002).

A liderança é definida, na maioria dos estudos, como a capacidade de mobilizar indivíduos livres, colaboradores, subordinados e de suscitar a sua participação voluntária para o alcance de objetivos. A essência da liderança é, portanto, uma combinação complexa de saberes, saber fazer e saber ser, constituindo uma certa forma de influência sobre os outros (Cardoso, 2003).

Embora existam inúmeras conceções sobre a definição de liderança, a verdade é que não é possível afirmar a existência de um conceito universal. Contudo, existem ideias base essenciais que a maioria dos investigadores refere quando se trata de apresentar uma definição sobre liderança.

Bennis (1989, pp. 111-112) afirmou que “O importante não é tornar-se um líder. O importante é realizar a sua própria pessoa, utilizar inteiramente todos os seus recursos, competências técnicas, talentos e qualidades, para levar a cabo os seus objetivos. Não deve ignorar nenhum atributo. Em suma, deve tornar-se na pessoa que realmente é, na sua personalidade natural, e tirar prazer desse processo de transformação”.

Esta afirmação resume a personalidade de um bom líder, pois, os bons líderes conhecem-se a si mesmos e utilizam os seus talentos (virtudes e qualidades) para operar melhorias nas organizações e conduzir todas as pessoas no mesmo sentido do alinhamento



com a finalidade de alcançar os objetivos traçados, concretizando a visão projetada (Duluc, 2000).

A liderança, segundo Vieira (2002, p. 11), é definida 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”.

Cunha e Rego (2005), na mesma linha de pensamento, referem a liderança como a capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos, o consentimento da influência exercitada pelo líder e a influência feita de aceitação voluntária.

Neste contexto, podemos expressar de outra forma, que a liderança é a influência exercida por um líder sobre um indivíduo ou um grupo, de modo a que os mesmos o sigam de forma natural e voluntária. Assim, enquanto a liderança pode ser vista como um fenómeno de influência interpessoal, o líder pode ser entendido como aquele que decide o que deve ser feito e faz com que as pessoas executem essa decisão.

A literatura de pesquisa tem sido dominada sobretudo, com estudos que examinaram a associação entre a liderança, o desempenho e a produtividade organizacional, com pouca atenção dada à ética. Contudo, tem havido um aumento do interesse na ética da liderança, especialmente no seguimento de escândalos ao nível das grandes organizações e da crise bancária, situação que tem impulsionado o desenvolvimento de construções, tais como LE (Brown e Treviño, 2006) e LA (Walumbwa, et al., 2008).

Brown e Trevino (2006) argumentam que a LE é definida em termos do carácter moral do líder (pessoa moral) e, do comportamento do líder destinado a incentivar o comportamento ético dos seguidores (gestor de moral). Os líderes éticos estão preocupados com os outros, são altruístas, tomam decisões éticas, atuam como um modelo para com os outros e têm as características pessoais de honestidade, integridade e confiabilidade. Além disso, os líderes éticos enformam padrões éticos e de gestão de moral.

Segundo Ciulla (2004), a liderança é um modelo específico de relação humana e a ética diz respeito à forma como ocorrem esses relacionamentos, o que faz da ética o coração da liderança. Portanto, um líder ético identifica-se por exibir um perfil voltado para o bem comum, onde predominam, a justiça, a honestidade e a humanidade, e ao atuar na respetiva organização, tem o repto de levar em consideração os objetivos dos subordinados e do grupo, referenciando sempre os resultados positivos para ambas as partes.



Por outro lado, segundo Luthans e Avolio (2003 cit. por Walumbwa, et al., 2008, p. 92) a LA reúne o conceito de autenticidade com a psicologia positiva e este conceito pode ser definido como sendo “um processo que combina as capacidades positivas do líder e um contexto organizacional altamente desenvolvido, influenciando positivamente a autoconsciência e a autorregulação dos comportamentos positivos, tanto do líder como dos seus seguidores, estimulando, igualmente, o crescimento pessoal positivo e o autodesenvolvimento”, ou seja, a LA retrata a capacidade dos líderes em influenciar grupos e indivíduos a atuarem no sentido da prossecução dos objetivos através de um tratamento equilibrado, transparente e autêntico.

Nesse sentido, os líderes autênticos, ao demonstrarem otimismo, resiliência, confiança e esperança, influenciam os seus subordinados, através de uma relação emocional e social positiva (Gardner, Avolio e Walumbwa, 2005).

Estes autores, aconselham que os líderes, através das suas emoções positivas, fomentem positivamente o desenvolvimento emocional e cognitivo dos outros membros da organização. Porém, na sequência da pesquisa da literatura efetuada, constatamos que atualmente existe pouca evidência publicada que demonstre a relação entre LA e as medidas objetivas de desempenho no trabalho ou no funcionamento organizacional ao nível das FFAA.

Dado o carácter evolutivo da literatura, no domínio das citadas lideranças, escolhemos aproximar a LA e a LE, como conceitos abrangentes, onde efetuámos uma abordagem ampla e holística da teoria, edificando em torno dos comportamentos de LA e LE, observando os respetivos pontos de intersecção e divergência. Nesse âmbito, começámos por abordar as áreas de alinhamento teórico entre os respetivos conceitos. Em seguida, identificámos e caracterizámos o contexto das FFAA, com a finalidade de analisar a LA e LE exercidas no nível estratégico das FFAA, de forma a verificar a influência das referidas lideranças na educação moral e ética dos militares das FFAA.

A LA, a LE, o nível estratégico e o contexto das FFAA, são os principais vetores que enquadram este estudo. Nesse contexto e para o desenvolvimento da investigação, será necessário defini-los de forma isolada e posteriormente relacioná-los.

1.2. Liderança Autêntica

Ultimamente, agitações na sociedade, provocadas por escândalos em empresas e fracassos no setor bancário, têm estimulado uma elevada procura pela LA, representando esta uma das mais recentes áreas de pesquisa associadas à temática da liderança. Foca-se, essencialmente, em perceber se a liderança é genuína e verdadeira, incidindo sobre a



autenticidade dos líderes e da sua liderança. Ao contrário de outras teorias, a LA, encontra-se ainda em fase formativa de desenvolvimento, com o primeiro artigo publicado em 2003 (Northouse, 2013).

1.2.1. Conceitos de Liderança Autêntica

Aparentemente, a LA parece de fácil definição. Mas, na realidade, é um processo complexo e de difícil caracterização. Entre os estudiosos de liderança, não existe uma definição única e aceite para a LA. Muito pelo contrário, existem múltiplas definições, cada uma estabelecida a partir de um ponto de vista diferente e com uma ênfase distinta (Gardner, et al., 2005).

Um desses pontos de vista é a perspetiva intrapessoal, que assenta estreitamente no líder e no seu estado de espírito. Incorpora o autoconhecimento do líder, a autorregulação e o autoconceito. Na descrição de Shamir e Eilam (2005) da abordagem intrapessoal, sugere-se que os líderes autênticos exibam liderança genuína, liderando com convicção, e sendo originais, não cópias. Esta perspetiva enfatiza as experiências de vida de um líder e o significado que ele atribui a essas experiências como sendo fundamental para o desenvolvimento do líder autêntico.

A LA pode, também, ser definida como um processo interpessoal. Esta perspetiva define a citada liderança como relacional, criada em conjunto por líderes e subordinados, resultando não só do esforço do líder, mas também da resposta dos subordinados (Eagly, 2005). A autenticidade emerge das interações entre líderes e subordinados, sendo um processo recíproco uma vez que os líderes afetam os subordinados e vice-versa.

A LA pode, igualmente, ser definida a partir de uma perspetiva de desenvolvimento, que é exemplificada nos trabalhos de Avolio e Gardner (2005), Gardner, Avolio, e Walumbwa (2005) e Walumbwa, et al. (2008). Essa perspetiva, descreve a LA como algo que pode ser cultivado num líder, em vez de um traço fixo. Esta desenvolve-se nas pessoas ao longo da vida e pode ser desencadeada por eventos de vida importantes, tais como, uma doença grave ou uma nova carreira.

Partindo de uma abordagem de desenvolvimento, Walumbwa, et al. (2008) conceptualizaram a LA como um padrão de comportamento do líder que se desenvolve e baseia nas suas qualidades psicológicas e num ambiente ético positivo. Eles sugerem que a LA é composta por quatro componentes distintos, mas, relacionados: autoconhecimento, perspetiva moral internalizada, processamento equilibrado e transparência relacional. Ao



longo da vida, os líderes autênticos aprendem e desenvolvem cada um destes quatro tipos de comportamento.

As formulações relativas à LA podem ser diferenciadas em duas áreas de abordagem. Uma dessas é a abordagem prática, que evoluiu a partir de exemplos da vida real, formação e literatura de desenvolvimento que são exemplos, da abordagem de Terry (1993) e George (2003) (ver Apêndice B), cada uma destas apresenta uma perspectiva única sobre como colocar em prática a LA. Contudo, nenhuma abordagem é construída sobre uma base empírica ampla, nem foi testada quanto à sua validade (Northouse, 2013). A outra área é a abordagem teórica, que se baseia em resultados obtidos através da pesquisa das ciências sociais.

O nosso estudo irá incidir sobre a abordagem teórica e nesse contexto, como já anteriormente foi referido, a LA tem sido definida de várias maneiras, cada definição enfatizando um aspeto diferente do processo. Para o desenvolvimento da investigação, seguiremos como conceitos base a seguinte definição que aparenta ser a mais adequada à compreensão do estudo do tema:

De acordo com Walumbwa, et al. (2008) a LA, é definida como: “...as a pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, an internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency on the part of leaders working with followers, fostering positive self-development” (p. 94).

Poderemos considerar a LA como um modelo de comportamento do líder que promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, capaz de gerar maior autoconsciência, uma perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado da informação e transparência racional, na relação entre os líderes e subordinados, promovendo um autodesenvolvimento positivo. Apesar de complexa, esta definição capta o pensamento atual dos estudiosos sobre o fenómeno da LA e do seu funcionamento.

Segundo o mesmo autor, a LA tem como principais características, uma maior transparência na relação do líder com o liderado e uma conduta consistente com o sistema de valores pessoais e convicções, gerando assim o respeito e a confiança dos subordinados.

1.2.2. Dimensões da Liderança Autêntica

Num esforço para promover a compreensão da LA, Walumbwa, et al. (2008), realizaram uma revisão abrangente da literatura e entrevistaram grupos de especialistas de conteúdo, com a finalidade de determinar quais as dimensões que constituem a LA e o



desenvolvimento de uma medida válida para essa teoria. A sua pesquisa identificou quatro dimensões: autoconsciência, perspectiva moral interior, processamento equilibrado da informação, e transparência relacional. Estas quatro dimensões encontram-se esquematizadas na Figura 2 e descritas na Tabela 3.

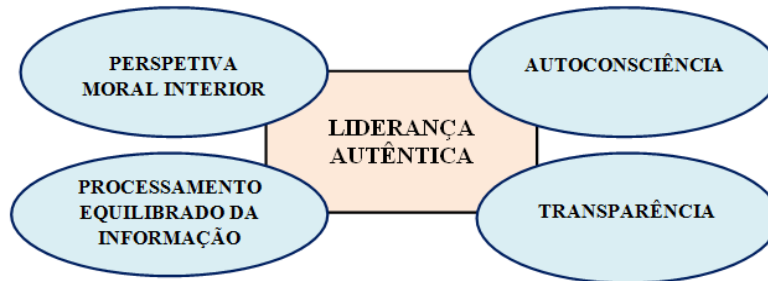


Figura 2 – Dimensões da LA

Fonte: (Autor, 2017 – Adaptado de Walumbwa, et al. (2008))

Tabela 3 – Dimensões da LA

Dimensões da LA	Definição
Autoconsciência	Demonstra a compreensão das suas forças, fraquezas, e a sua visão e sentido do mundo, tendo igualmente noção da forma como os outros o veem e do impacto que tem nos outros. Inclui a reflexão sobre os seus valores fundamentais, identidade, emoções, motivações e objetivos, e a confrontação com quem somos realmente ao nível mais profundo (quando os líderes se conhecem e têm uma noção clara de quem são e do que representam, têm uma forte capacidade para tomar as suas decisões e ações) (Kernis, 2003; Walumbwa, et al., 2008 e Goleman, 2015).
Perspetiva moral interior	Diz respeito a uma conduta orientada por elevados padrões morais, baseados nos valores e na ética, em detrimento das pressões organizacionais e sociais. É um processo de autorregulação, porque as pessoas têm controlo sobre a forma como os outros os influenciam. Além disso, as suas decisões e os seus comportamentos são compatíveis com os valores demonstrados (Avolio e Gardner, 2005; Gardner, et al., 2005 e Walumbwa, et al., 2008).
Processamento equilibrado da informação	Refere-se à capacidade de um indivíduo para analisar as informações de forma objetiva e explorar outras opiniões das pessoas antes de tomar uma decisão (é, igualmente um processo de autorregulação). Solicita aos outros que desafiem profundamente as suas posições e opiniões enraizadas (Gardner, et al., 2005 e Walumbwa, et al., 2008)
Transparência relacional	Diz respeito a ser aberto e honesto na partilha da informação, expressando pensamentos, opiniões e sentimentos verdadeiros. É autorregulatório, porque as pessoas podem controlar a sua transparência perante os outros. Inclui os indivíduos que mostram aspetos positivos e negativos aos outros. Em suma, a transparência relacional é comunicar abertamente e ser verdadeiro nas relações com os outros (Kernis, 2003 e Walumbwa, et al., 2008).

Fonte: (Autor, 2017)



Fundamentalmente, a LA compreende as quatro dimensões supramencionadas e essas formam a base para a teoria da respetiva liderança (Northouse, 2013).

Para ilustrar, salientamos o estudo conduzido por Walumbwa, et al. (2010) que examinaram o impacto das dimensões da LA sobre os comportamentos dos subordinados, tendo sido efetuado com 387 funcionários e os seus supervisores imediatos, pertencentes a duas empresas chinesas (uma estatal e outra público-privada) localizadas no norte e sul da China.

Em geral, os resultados indicaram que quanto mais os líderes eram vistos como autênticos, mais os empregados se identificavam com eles, se sentiam motivados e envolvidos em funções de trabalho, e demonstraram comportamentos de cidadania organizacional.

A abordagem teórica descreve o que é a LA e o que esta representa para o líder. A partir desta perspetiva, verifica-se que esta funciona porque os líderes demonstram e praticam as citadas dimensões.

Os líderes desenvolvem esses atributos através de um processo ao longo da vida que muitas vezes é influenciada por eventos de vida críticos. Além disso, a literatura sugere que características psicológicas positivas e raciocínio moral têm um impacto significativo sobre os líderes autênticos (Avolio e Gardner, 2005; Gardner, et al., 2005; Walumbwa, et al., 2008 e Northouse, 2013).

1.2.3. Avaliação da Liderança Autêntica

A LA pode ser medida utilizando o *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ). O ALQ é um instrumento validado, baseado na teoria, composto por 16 itens que medem as quatro dimensões da LA (Transparência; Ética e Moral; Processamento equilibrado e Autoconsciência) (Avolio, et al., 2007 e Walumbwa, et al., 2008). Este instrumento já foi testado em vários estudos, no domínio de diversas organizações. Contudo, no domínio das FFAA existe muito pouca informação a este nível, porque ao longo da investigação que efetuámos não foi encontrado nenhum caso com características similares.

Como a pesquisa avança no aperfeiçoamento da teoria da LA, é importante ter um instrumento estabelecido desse conhecimento que é baseado nos conceitos teóricos e pode ser usado para medir a LA. O nosso estudo irá utilizar este instrumento com o objetivo de identificar e caraterizar o estilo de liderança exercido no nível estratégico das FFAA.



1.3. Liderança Ética

A dimensão ética da existência e da história é hoje uma questão central para a cultura, para a economia e para as organizações, ou seja, para todas as componentes de uma sociedade em mudança. No centro das questões éticas está necessariamente o homem, na dignidade da sua consciência e da sua liberdade. O homem enquanto pessoa e membro da sociedade.

A LE começa com a forma como os líderes percebem e concetualizam o mundo à sua volta, envolvendo as suas capacidades de investigação, julgamento e ação. Embora esta tenha sido uma preocupação para as gerações, o rigoroso estudo científico-social baseado nesta teoria é, também, relativamente recente. Apesar da sua infância, a LE é um tema com grande potencial para os investigadores académicos, pois, as organizações querem saber como selecionar, desenvolver e reter os líderes éticos (Brown e Treviño, 2006).

Segundo Northouse (2013), os primeiros escritos que, especificamente se referem à ética de liderança surgiram em 1996, tendo sido reunidos pela Fundação W. K. Kellogg e consistiam num conjunto de documentos de trabalho, gerados a partir de um pequeno grupo de estudiosos de liderança. Esses estudiosos analisaram como a teoria da liderança e a sua prática poderiam ser utilizadas para construir uma sociedade mais solidária e justa.

O interesse na natureza da LE, à semelhança da LA, tem continuado a crescer, principalmente, por causa de muitas agitações recentes na sociedade, na esfera política, dos fracassos ao nível do setor bancário e de grandes organizações empresariais.

1.3.1. Conceitos de Liderança Ética

Segundo Aronson (2001), a teoria ética fornece um sistema de regras ou princípios que nos guiam na tomada de decisões, sobre o que é certo ou errado, o bom ou mau de uma determinada situação. Fornece-nos uma base para a compreensão do que significa ser um ser humano moralmente digno. Várias teorias éticas existem porque ao longo dos séculos os filósofos adotaram perspectivas diferentes sobre os critérios em relação aos quais os julgamentos éticos devem ser baseados. No entanto, apesar dos diversos pontos de vista, uma coisa permanece constante, a moralidade, estando esta, sobretudo, preocupada com os efeitos das ações sobre outras pessoas.

Do ponto de vista da tradição ocidental, o desenvolvimento da teoria ética remonta a Aristóteles e Platão. A palavra ética tem as suas raízes na palavra grega “*ethos*”, que se traduz como costumes, conduta ou carácter. A ética está preocupada com os tipos de valores



morais que um indivíduo ou uma sociedade reconheçam desejáveis ou adequados. Além disso, a ética preocupa-se com a virtuosidade dos indivíduos e com as suas motivações (Northouse, 2013).

Segundo o mesmo autor, a ética, no que concerne à liderança, diz respeito ao que os líderes fazem e o que são como líderes. Está preocupada com a natureza do comportamento destes, e com a sua virtude. Em qualquer situação de tomada de decisão, as questões éticas estão implícitas ou explicitamente envolvidas. As escolhas feitas pelos líderes e a sua reação, a uma determinada situação, são esclarecidas e decididas pela sua ética.

As teorias da ética, para efeitos de estudo de LE, podem ser consideradas como estando abrangidas por dois grandes domínios: teorias sobre a conduta do líder e teorias sobre o caráter dos líderes. Dito de outra forma, teorias éticas, quando aplicadas à liderança, têm a ver com as ações dos líderes e com o que são como pessoas. As que lidam com a conduta dos líderes estão por sua vez divididas em dois tipos: as teorias que realçam as consequências das ações dos líderes e aquelas que enfatizam o dever ou as regras que regem as ações dos líderes (Brown e Treviño, 2006).

Segundo Schminke, Ambrose, e Noel (1997) e Northouse (2013) a ética é fundamental para a liderança por causa da natureza do processo de influência, pela necessidade de envolver subordinados, no cumprimento de objetivos mútuos, e pelo reforço que os líderes têm sobre os valores da organização, desempenhando um papel importante no estabelecimento do respetivo ambiente ético organizacional.

A LE é definida por Brown, et al. (2005, p.120) como: “a demonstração de conduta apropriada através de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção de tal conduta entre os seguidores através de uma comunicação bidirecional, do reforço e da tomada de decisão”.

Ao líder ético é atribuída grande influência no que concerne ao comportamento dos seus subordinados. Ao assumirem comportamentos baseados na honestidade e cuidado com terceiros, esses líderes despertam sentimentos de confiança e gratidão, que são impulsionadores de atitudes e comportamentos positivos no ambiente da respetiva organização (Brown e Treviño, 2006).

No contexto organizacional, um líder é guiado por valores éticos como o altruísmo, honestidade, respeito e justiça, apresentando maior motivação para dar suporte, desenvolver e auxiliar os seus subordinados (Northouse, 2013). Nesse sentido, segundo o



mesmo autor, podemos afirmar que os líderes éticos oferecem oportunidades mais justas de desenvolvimento de carreira, reconhecem o trabalho de seus subordinados, através de recompensas, e comportam-se de forma transparente e respeitosa, não tratando os seus subordinados de forma imprópria.

Os líderes éticos encontram-se empenhados em construir uma comunidade, que inclui a procura de objetivos que são compatíveis com os dos subordinados e com a sociedade como um todo. A relação entre ambos é central à LE, pois, para ser um líder ético, temos de estar sensíveis às necessidades dos outros, tratá-los de forma justa e cuidada (Brown, et al., 2005).

Como vimos, a ética desempenha um papel central no processo da liderança e os líderes um papel importante no estabelecimento de um ambiente ético organizacional.

1.3.2. Princípios da Liderança Ética

Segundo Northouse (2013) a LE encontra-se enraizada no respeito, serviço, justiça, honestidade e comunidade, conforme se ilustra na Figura 3.

O filósofo Immanuel Kant (1724 – 1804 cit. por Northouse, 2013) argumentou que o nosso dever é tratar os outros com respeito. Isto significa tratar os outros como fins em si mesmos e nunca como meios para atingir os fins.



Figura 3 – Princípios da LE

Fonte: (Autor, 2017 – Adaptado de Northouse (2013))

Os líderes éticos servem os outros por serem altruístas, colocando o bem-estar dos outros à frente do seu próprio, num esforço para contribuir para o bem comum. No local de trabalho, segundo Kanungo e Mendonça (1996 cit. por Northouse, 2013), o comportamento de serviço altruísta pode ser observado em atividades, entre outros, como acompanhamento, comportamentos de fortalecimento, formação de equipas e comportamentos de cidadania.



Os líderes éticos preocupam-se, igualmente, com questões de justiça e igualdade, tendo como prioridade tratar todos os seus subordinados de forma igual. A justiça exige que os líderes coloquem questões de igualdade no centro da sua tomada de decisão. Ninguém, como regra geral, deve receber tratamento especial ou consideração especial, exceto quando a sua situação particular assim o exige. Quando indivíduos são tratados de forma diferente, os fundamentos para esse tratamento devem ser claros e razoáveis, e devem ser baseados em valores morais (Brown e Treviño, 2006).

Os bons líderes são honestos, não mentem, nem apresentam a verdade aos outros de forma distorcida ou contraproducente. Quando os líderes não são honestos, outros passam a vê-los como não confiáveis e o efeito a longo prazo deste tipo de comportamento é o enfraquecimento de relações entre líder e subordinado (Northouse, 2013).

Contudo, segundo o mesmo autor, ser honesto não é apenas dizer a verdade. Está, igualmente, relacionado com o comportamento de ser aberto com os outros e representar a realidade total e completa quanto possível. No entanto, porque há momentos em que dizer toda a verdade pode ser destrutivo ou contraproducente, o desafio para os líderes é encontrar um equilíbrio entre ser aberto e franco, enquanto avalia o que é apropriado divulgar numa situação particular.

Um líder ético tem em conta os efeitos de todos os envolvidos no grupo e está atento aos interesses da comunidade e da cultura. Tal líder demonstra uma ética de cuidado para com os outros e não força ou ignora as intenções dos outros. Está preocupado com o bem comum, no sentido mais amplo, procura enquadrar objetivos que são compatíveis com todo o grupo (Bass e Steidlmeier, 1999).

A liderança, como referido anteriormente, foi definida como um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas para alcançar um objetivo comum. Esta definição tem uma dimensão ética clara porque se refere a um objetivo comum. Um objetivo comum exige que o líder e os subordinados concordem sobre a direção a ser tomada pelo grupo. Os líderes precisam de ter em conta os seus propósitos, bem como dos seus subordinados, enquanto trabalham para atingir objetivos que são adequados para ambos (Novakovic, 2013).

1.3.3. Avaliação da Liderança Ética

A LE pode ser medida utilizando o *Ethical Leadership Questionnaire* (ELQ), desenvolvido e validado por Yukl, et al. (2013), que contém quinze afirmações que



definem o comportamento ético do líder, permitindo avaliar a percepção acerca da integridade ética do líder.

O referido instrumento, segundo o seu autor, foi concebido para estudar a importância da ética na liderança e é abrangente no que diz respeito aos elementos mais importantes de LE, incluindo a integridade, a honestidade, a justiça, a comunicação de valores éticos, a consistência do comportamento com os valores adotados, a orientação ética e o altruísmo, permitindo uma apreciação verdadeira nas diversas relações entre os líderes e os subordinados.

O nosso estudo irá utilizar este instrumento com o objetivo de identificar e caracterizar o estilo de liderança exercido no nível estratégico das FFAA.

1.4. Caracterização do contexto das Forças Armadas

1.4.1. Enquadramento conceptual

As FFAA são um pilar essencial da defesa nacional e constituem a estrutura do Estado que tem como missão fundamental garantir a defesa militar da República, e obedecem aos órgãos de soberania competentes, nos termos da Constituição e da Lei, e integram-se na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional (MDN) (AR, 2014a).

A organização das FFAA baseia-se numa estrutura vertical e hierarquizada, cujos órgãos se relacionam através dos seguintes níveis de autoridade¹: Hierárquica; Funcional; Técnica e de Coordenação (AR, 2014b).

A unidade de comando garante a estrutura militar, onde há um investimento num único comandante, detentor de toda a responsabilidade necessária ao seu exercício, proporcionando a coesão essencial à delimitação e conduta das operações. Essa unidade de comando é alcançada através da subordinação a um comandante de todos os recursos envolvidos, bem como da atribuição da correspondente autoridade para que possa coordená-los e dirigi-los da forma mais vantajosa (IESM, 2005). Igualmente, a estrutura militar assenta numa cadeia de comando, que se caracteriza pelos sucessivos comandantes através dos quais as ações de comando são difundidas.

Nesse sentido, os militares nas diversas funções que desempenham, ao serviço das FFAA, sejam de comando, direção e chefia, de estado-maior ou execução, devem estar legalmente legitimados para o cumprimento das respetivas missões (Borges, 2011).

¹ Conceitos em Apêndice A (ponto 9).



Em conformidade com os documentos de referência (AR, 2014b) e (USA Army, 2006) entendemos o nível estratégico, que será objeto deste estudo, como sendo o patamar dos órgãos militares de comando² das FFAA.

As funções de comando, direção e chefia, de acordo com a documentação de referência, são exercidas em três níveis distintos³: estratégico-militar, operacional e tático, respectivamente, conforme ilustra a Figura 4.

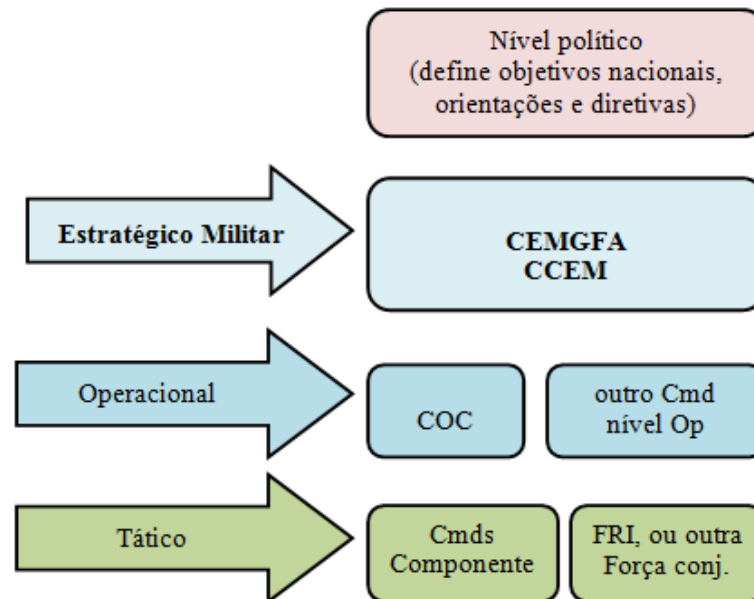


Figura 4 – Níveis de comando

Fonte: (Autor, 2017 – Adaptado do PDMC-01 (2012))

Uma organização, em cada nível, requer qualidades de liderança, conhecimentos, atitudes e experiência. A liderança nos níveis mais baixos é direta, cara a cara e, com um horizonte relativamente curto. Esta, à medida que é exercida nos níveis mais elevados da organização, torna-se mais sofisticada e complexa, exigindo-se uma visão do futuro muito mais profunda que nos escalões mais baixos (Pinto, 2015).

A liderança, exercida no nível estratégico, no domínio organizacional das FFAA, em conformidade com a interpretação da documentação de referência, é aquela que interage diretamente com o poder político.

Os líderes estratégicos relacionam-se com todo o ambiente em que as FFAA funcionam, as suas decisões têm em consideração as orientações políticas, os respetivos orçamentos, a aquisição de novos sistemas de armas, os programas civis, a pesquisa, o

² Ver Apêndice A (ponto 2).

³ Ver Apêndice A (ponto 10).



desenvolvimento e a cooperação entre Instituições, entre outros. Muitas vezes, os líderes estratégicos não veem concretizadas as suas ideias, durante o período do seu comando, pois, as suas iniciativas podem levar anos a planear, preparar e a executar (Rouco, 2012).

De acordo com Pinto (2015), neste patamar deve agir-se com o entendimento que todos têm responsabilidades no quadro do Estado e que só se encontra verdadeiro sentido, na soma, da articulação positiva e convergente, de todas essas responsabilidades. Do mesmo modo, será sempre preciso respeitar as instituições e as funções que lhes estão associadas e o que nunca pode estar em causa são os princípios e os valores que caracterizam as FFAA.

1.4.2. Liderança nas Forças Armadas

O sucesso dos líderes militares do século XXI exigirá deles carácter, lealdade para com os valores nacionais e para com a profissão militar⁴, autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento e decisão sobre o que deve ser feito, e coragem para o fazer com oportunidade (Vieira, 2002).

Este universo da liderança explora a ligação fundamental entre o carácter e a melhoria das organizações. Ao desenvolver o carácter institucional, no nível estratégico das FFAA, estamos não só a proteger a vida da organização, mas também a desenvolver uma estrutura baseada na lealdade, entre as pessoas e na responsabilidade partilhada.

Assim, a qualidade da liderança nas FFAA tem vindo a assumir-se como uma ferramenta apropriada para capacitar os militares a enfrentar os novos desafios e as incertezas num mundo em profunda e acelerada mudança. Nesse âmbito, têm sido desenvolvidos diversos estudos ao nível do ensino superior militar.

De acordo com Rouco (2012), os fatores determinantes da posição do líder podem variar consoante as posições de controlo, dimensão da unidade ou organização, tipo de operações e número de subordinados. O posto do líder, em contexto militar, pode não ter uma relação direta com o nível de posição de liderança.

Segundo Borges (2011), a liderança não é um estado final. Enquanto capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para o sucesso das organizações, constitui uma forma de ser, de estar e de pensar, que tem especial acuidade nas FFAA.

A liderança implica pessoas de vários níveis qualitativos, trabalhando em conjunto para um objetivo comum, não se centrando apenas na capacidade do indivíduo ao qual,

⁴ Ver Apêndice A (ponto 11)



geralmente, denominamos de líder. Embora este seja o elemento principal da maioria das organizações, outros indivíduos com características diferentes são, igualmente, essenciais. Assim, encarada a liderança, é uma atividade alargada e abrangente, na qual combinações de grupos qualitativos conjugam esforços com a finalidade da realização de uma meta partilhada e uma visão comum (Caeiro, 2016).

1.4.3. Componente moral e ética nas Forças Armadas

Dos valores que formam uma cultura organizacional, os valores éticos são considerados os mais importantes. Por isso, é fundamental que os líderes trabalhem em benefício da ética da organização, devendo, igualmente, preparar e atuar sobre as equipas, motivar os subordinados, reconhecer a importância do trabalho de cada indivíduo, junto aos objetivos da organização, bem como incentivar os membros dos diversos grupos, com a finalidade de contribuírem para a resolução de problemas em conjunto. Ao agirem de forma ética, os líderes passam a ser exemplos para os seus subordinados, passando estes a agir da mesma forma (Novakovic, 2013).

No contexto da instituição militar, na qual se pretende verificar a aplicação das teorias de LA e LE, podemos considerar que esta funde-se à própria existência do Estado que serve e apresenta valores e códigos de ética que a distingue das demais instituições. A profundidade dos referidos valores está patente no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) (MDN, 2015) como deveres gerais⁵. A abrangência e a intensidade dos deveres a que o militar está submetido, ao longo da carreira, estão, igualmente, bem patentes no EMFAR.

Salientamos que a questão da condição militar é de extrema importância, pois, representa um valor do Estado, onde, a aceitação dos sacrifícios pessoais, a disponibilidade permanente, a disciplina e pautar o comportamento pelos princípios da ética e da honra, são os pilares da coesão e do bom funcionamento das FFAA, essenciais à satisfação do interesse nacional.

No âmbito da deontologia militar⁶, segundo Luís Cupertino (1985 cit. por Vieira, 2002, p. 23), integram-se a ética militar e a moral militar. Atualmente, constata-se a adoção generalizada do termo ética ou da expressão sistema ético para designar o conjunto dos valores que enformam a profissão militar.

⁵ Ver Apêndice A (ponto 4)

⁶ Ver Apêndice A (ponto 5)



Segundo Rouco (2012) a componente moral está relacionada com a física – o elemento humano, onde todo o esforço se deve concentrar na sua promoção e valorização. Por outro lado, a componente moral tem como base a ética que suporta o comportamento militar, a motivação e a coesão.

No caso da Instituição Militar, onde as finalidades, metas e objetivos a cumprir envolvem o eventual sacrifício da própria vida e a destruição de bens e de património, a responsabilidade atribuída ao líder, independentemente do nível em que ele se situe, não pode reduzir-se à simples transmissão das finalidades, metas e objetivos a cumprir e ao seu cumprimento, implica a adequada preparação dos indivíduos que venham a desempenhar funções de liderança (Pinto, 2016).

A Tabela 4 e a Figura 5 mostram a comparação e a relação dos valores, dimensões e dos princípios das FFAA, com as teorias da LA e da LE, respetivamente. Essa relação permite constatar, em termos teóricos, que os dois estilos de liderança estão interligados e contribuem para promover, um ambiente organizacional ético positivo, bem como elevados níveis morais e éticos de desempenho, alicerçados em princípios e virtudes, que refletem a coerência entre a intenção, a decisão e a ação, pois, as FFAA, tendo por base a documentação de referência, identificam-se com todos os atributos constantes na tabela. Situação que será confirmada na fase de análise dos resultados.

Tabela 4 – Dimensões/Princípios/Valores (LA, LE e FFAA)

Dimensões/Princípios/Valores	FFAA	LA	LE
Carácter	X	X	X
Lealdade	X	X	X
Autodisciplina	X	X	X
Iniciativa	X		
Responsabilidade	X	X	X
Decisão	X	X	X
Autenticidade	X	X	
Autoconsciência	X	X	
Perspetiva Moral e Ética	X	X	X
Processamento equilibrado da informação	X	X	
Transparência	X	X	X
Coragem	X		
Integridade	X	X	X
Compromisso	X	X	X
Respeito	X	X	X
Dever	X	X	X
Camaradagem	X	X	X
Justiça	X	X	X
Comunidade (Altruísmo)	X	X	X
Honestidade	X	X	X
Serviço	X	X	X

Fonte: (Autor, 2017 - Adaptado do Vieira (2002), Avolio e Gardner (2005), Brown e Treviño (2006), Walumbwa, et al. (2008) RDM (2009), Borges (2011), Rouco (2012), Northouse (2013)) e MDN (2015),

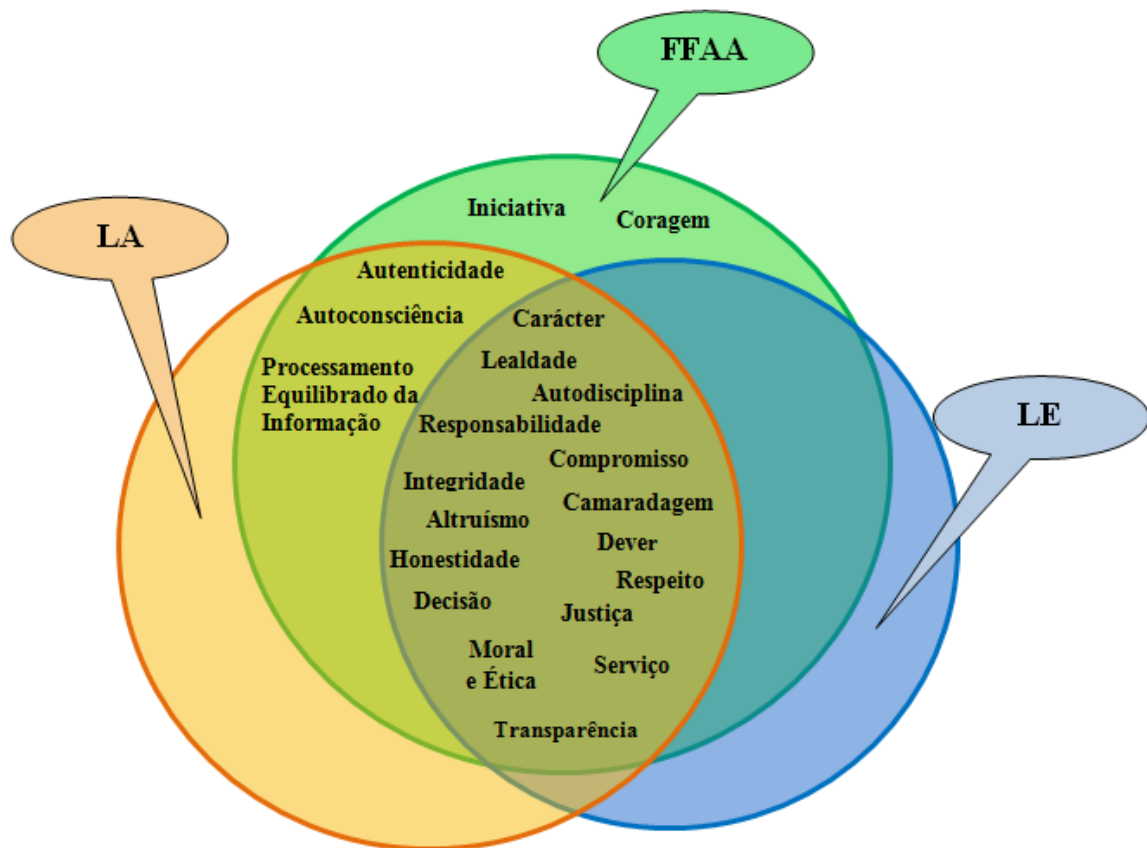


Figura 5 – Esquema das Dimensões/Princípios/Valores (LA, LE e FFAA)

Fonte: (Autor, 2017)

1.4.4. Avaliação do ambiente organizacional das FFAA

O domínio do Ambiente Organizacional das FFAA será medido com o instrumento, *Ethic Climate Questionnaire* (ECQ), desenvolvido e testado por Victor e Cullen (1988 e 1993), no contexto de uma investigação empírica sobre o ambiente ético, tendo sido validado na versão de vinte e seis afirmações. Este instrumento permitirá avaliar a ética no ambiente organizacional.

1.5. Síntese Conclusiva

Como resultado de falhas de liderança em vários setores, do domínio público e privado, a LA e a LE têm vindo a surgir como resposta e procura, por parte da sociedade, por uma verdadeira e confiável liderança.

No domínio da LA é possível evidenciar algumas diferenças relativamente a outros tipos de liderança, pois neste caso o líder alcança os seus objetivos de uma forma justa e equilibrada, sendo ético, autoconsciente e transparente, perante os seus subordinados nas tomadas de decisão, mesmo que isso implique sacrificar interesses pessoais.



A LA é um processo complexo que enfatiza o desenvolvimento de qualidades que ajudam os líderes a serem tidos como confiáveis e credíveis pelos seus subordinados. O trabalho do líder é aprender a desenvolver essas qualidades e aplicá-las para o bem comum no serviço aos outros. Os líderes autênticos, com essa crença altruísta, ganham a lealdade, a aceitação e a confiança, como modelos de comportamento, por parte dos seus subordinados, contribuindo para um ambiente organizacional positivo e desempenho de excelência.

A LE evidencia uma área de pesquisa no seu estágio inicial de desenvolvimento e, portanto, carece de um forte conjunto de resultados de pesquisas tradicionais para os comprovar.

Relativamente à teoria ética, esta, fornece um conjunto de princípios que guiam os líderes na tomada de decisões sobre como agir e como ser moralmente correto.

A LE encontra-se enraizada no respeito, serviço, justiça, honestidade e comunidade. Assim, os líderes éticos estão comprometidos com a construção da comunidade, que inclui a busca de metas compatíveis com os objetivos dos subordinados e da sociedade, como um todo, desempenhando um papel importante no estabelecimento do ambiente ético na respectiva organização. Contudo, esse papel exige que sejam particularmente sensíveis aos valores e aos ideais que promovem.

Os líderes, no quadro das FFAA, são o elo principal que intervém no desempenho da estrutura organizacional e têm como responsabilidade reconhecer e comunicar valores coletivos, assegurar os recursos essenciais, auscultar e inspirar os seus subordinados, criando a união na organização em torno de um mesmo ideal. Defendem, culturas voltadas para o desempenho, alicerçadas numa atuação com moral, com ética e sentido de serviço, colocando as necessidades da instituição acima dos interesses pessoais. Os referidos valores são fomentados e realçados pela liderança ao longo da cadeia de comando.

A liderança é transversal a toda a estrutura das FFAA, constitui um importante baluarte, suportado pela condição militar, da qual se evidenciam a disciplina, a hierarquia, os valores e o sacrifício da própria vida.



2. Investigação realizada e Metodologia

O percurso de investigação não é só um processo de aplicação de conhecimentos mas também um processo de planificação e criatividade controlada. Segundo, Hill e Hill (2002) o desenvolvimento da investigação pressupõe uma reflexão sobre a abordagem, o método científico, os procedimentos de recolha e a análise de dados. Decorrente do referido, apresenta-se na Figura 6 o diagrama do percurso da investigação.

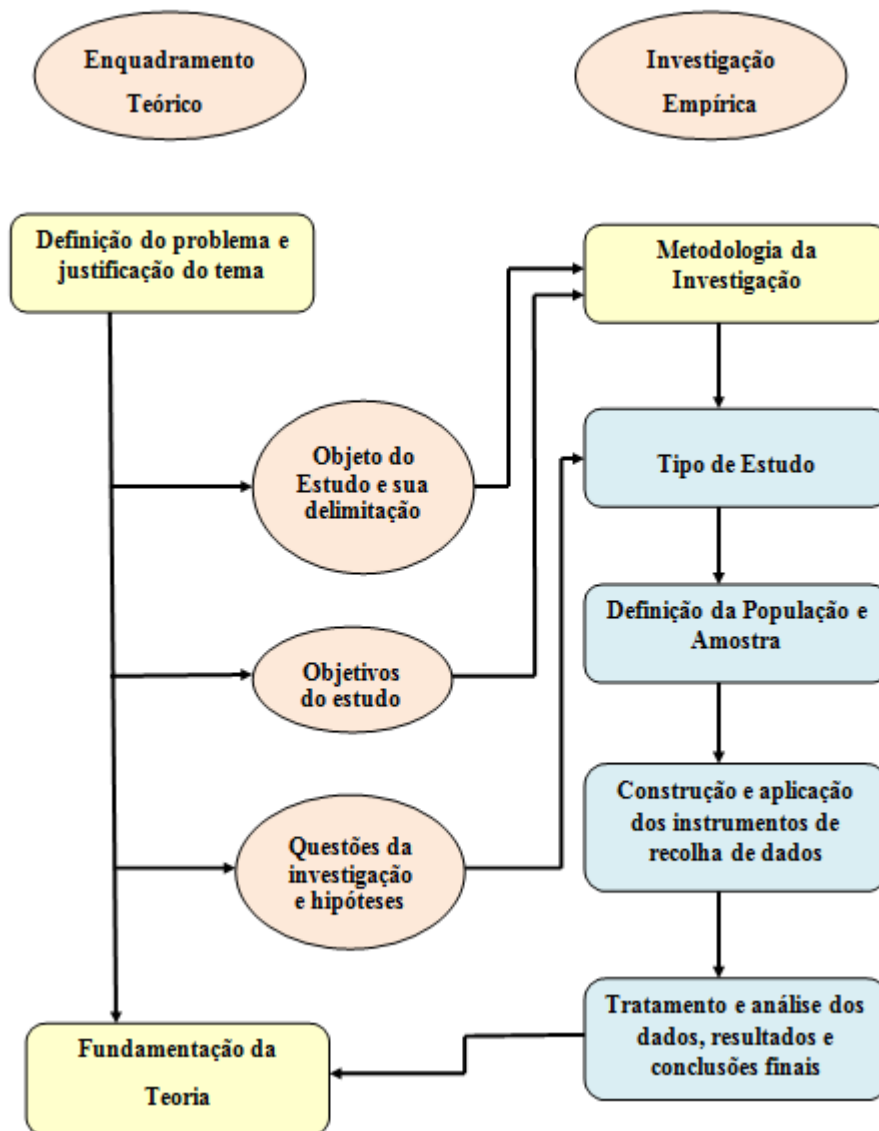


Figura 6 – Percurso da investigação

Fonte: (Autor, 2017)

Concluído o sustentáculo teórico, que permitiu ampliar os conhecimentos sobre a temática em estudo, a presente investigação, em termos metodológicos, segue o raciocínio hipotético-dedutivo, tendo sido identificado e delimitado o problema, foram formuladas as hipóteses, cuja veracidade se procurará confirmar por intermédio dos resultados dos métodos de análise dos questionários e entrevistas.



Nesse sentido, a fim de concretizar os objetivos definidos, o percurso metodológico e os instrumentos metodológicos escolhidos, tiveram como referencial o recurso a uma estratégia quantitativa, com contributos qualitativos relevantes, numa lógica de reforço, procurando respostas para o fenómeno estudado. Foi utilizado um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso, uma vez que se pretende estudar a LA e a LE, exercidas no nível estratégico das FFAA.

Procedeu-se aos pedidos formais, via IUM, ao CEMA⁷, ao CEME⁸ e ao CEMFA⁹, no sentido de obter a respetiva autorização para possibilitar a materialização do estudo.

Na sequência da obtenção das referidas autorizações (Chefe do Gabinete do VAlm SP, no dia 25JAN17), (Chefe das Relações Públicas do Exército, no dia 29DEZ2016) e (DINST/2REP/EMFA, no dia 22DEZ16), procedeu-se à recolha dos dados no período compreendido entre 27 de dezembro de 2016 e 14 de fevereiro de 2017, através do questionário enviado ao universo alvo dos três Ramos das FFAA, disponibilizado por hiperligação, ligada à internet da rede do IUM (plataforma académica), para a população alvo do Exército e da Força Aérea, e via correio interno da Marinha (intranet – para a população alvo Marinha).

O estudo pretende verificar as hipóteses assumidas seguintes:

Tabela 5 – Hipóteses

H1a	No nível estratégico das FFAA, a integridade ética (LEIntEt) está positivamente relacionada com a Transparência.
H1b	No nível estratégico das FFAA, a integridade ética (LEIntEt) está positivamente relacionada com a Ética e Moral (PEticaeMoral).
H1c	No nível estratégico das FFAA, a integridade ética (LEIntEt) está positivamente relacionada com o Processamento equilibrado da informação (PEqInf).
H1d	No nível estratégico das FFAA, a integridade ética (LEIntEt) está positivamente relacionada com a Autoconsciência (AutoConsc).
H2	No nível estratégico das FFAA, a integridade ética (LEIntEt) está positivamente relacionada com as dimensões do ambiente ético organizacional (AMBETORG).
H3	As dimensões da Liderança Autêntica, no nível estratégico das FFAA, estão positivamente relacionadas com as dimensões do ambiente organizacional (AMBETORG).
H4	O exercício da Liderança Autêntica e da Liderança Ética, no nível estratégico, tem fatores promotores e condicionantes com consequências organizacionais.

Fonte: (Autor, 2017)

⁷ Ofício 1495/GABDIR, 29NOV16, IUM.

⁸ Ofício 1497/GABDIR, 29NOV16, IUM.

⁹ Ofício 1498/GABDIR, 29NOV16, IUM.



Na sequência do percurso metodológico da investigação foi definido o modelo conceptual esquematizado na figura seguinte:

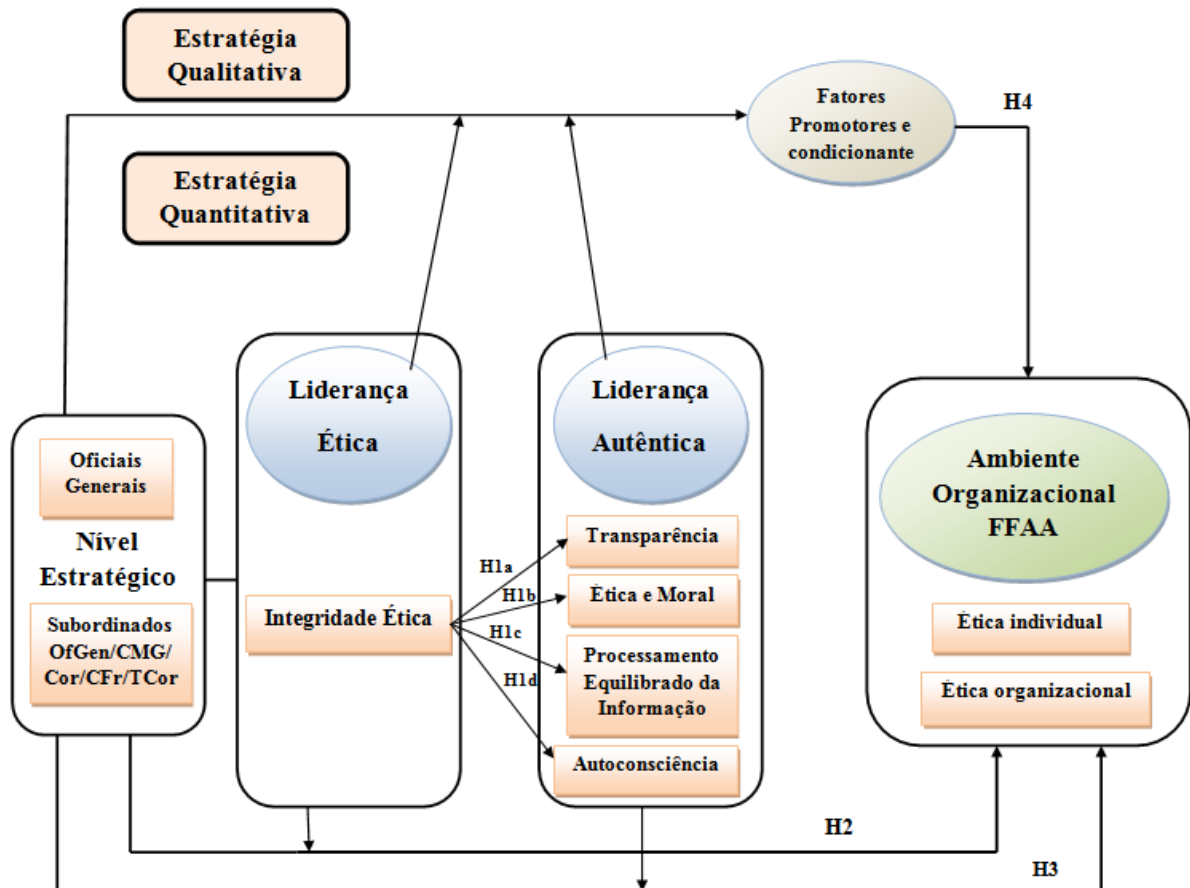


Figura 7 – Modelo conceptual

Fonte: (Autor, 2017)

2.1. Instrumentos de recolha de dados

2.1.1. Questionário

A escolha pela recolha de dados, através de questionário, justifica-se pela dispersão dos elementos pelos três Ramos das FFAA e pela população em estudo. Os dados recolhidos foram tratados através do programa informático SPSS versão 22, sendo possível tirar conclusões sobre a LA e LE, exercidas no nível estratégico das FFAA, e identificar se as respetivas dimensões promovem um ambiente organizacional ético positivo.

Numa investigação onde se aplica um questionário, a maioria das variáveis são medidas a partir das perguntas do referido questionário, e portanto, os métodos de investigação incluem os tipos de perguntas usadas, os tipos de respostas associadas e as escalas de medida dessas respostas (Hill e Hill, 2002).



Na sequência da revisão da literatura e da análise de alguns questionários existentes, para avaliação da LA, LE e ambiente organizacional, procedeu-se ao desenvolvimento dos questionários. Um para avaliação da auto percepção do líder, conforme Apêndice C, submetido à população dos trinta elementos identificados na Tabela 6 e outro para avaliação da percepção dos subordinados acerca do estilo de liderança do líder, conforme Apêndice D, submetido à população dos noventa elementos identificados na Tabela 6.

Os referidos questionários, com um total de 57 perguntas, subdividem-se em nota introdutória e quatro partes. Na nota introdutória foi efetuado o enquadramento do contexto, onde o estudo se insere e os objetivos que se pretendem alcançar, garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados.

A primeira parte está relacionada com os dados sociodemográficos e profissionais, com a finalidade de caracterizar a amostra através da idade, Ramo das FFAA e posto.

A segunda parte inclui um questionário, designado ALQ, no domínio da LA, que foi desenvolvido e testado por Avolio, et al. (2007), tendo-se adaptado a versão traduzida por Bento e Ribeiro (2011). Este instrumento já foi testado em vários estudos, no domínio de diversas organizações (educativa, saúde, empresarial, entre outras), foi adaptado pelo autor para as FFAA, inclui dezasseis afirmações, no âmbito das dimensões da LA, e tem como objetivo avaliar o respetivo estilo de liderança. Segundo os referidos autores, a Autenticidade do líder revela-se segundo as seguintes quatro dimensões que serão objeto de apreciação:

- A Transparência (Itens: 1 a 5);
- A Ética e Moral (PEticaeMoral) (Itens: 6 a 9);
- O Processamento equilibrado (PEqInf) (Itens: 10 a 12);
- A Autoconsciência (AutoConsc) (Itens: 13 a 16).

A escala de respostas subjacente a estes itens é do tipo *Likert* 5-pontos, na qual (1) corresponde a “Nunca” e (5) a “Sempre” (o ponto médio corresponde ao (3)).

A terceira parte insere-se no domínio da LE e inclui um instrumento, desenvolvido e validado por Yukl, et al. (2013), denominado ELQ, que contém quinze afirmações que definem o comportamento ético do líder. Este foi concebido para estudar a importância da ética na liderança e é abrangente no que diz respeito aos elementos mais importantes da LE, incluindo a integridade, a honestidade, a justiça, a comunicação de valores éticos, a consistência do comportamento com os valores adotados, a orientação ética e o altruísmo,



permitindo uma apreciação verdadeira nas diversas relações com os líderes e os liderados. Este instrumento tem estrutura fatorial unidimensional, refletindo uma impressão geral acerca da percepção da integridade ética (LEIntEt) (comportamento ético do líder, Itens: 1 a 15). Os autores testaram-no com 192 alunos de pós-graduação MBA pertencentes a duas Universidades dos Estados Unidos da América e concluíram que este tem várias vantagens sobre as versões anteriores, pois, inclui os principais tipos de comportamento ético, não é confundido com os outros comportamentos do líder e contribui significativamente para a eficácia da liderança. Na investigação efetuada não foi encontrada nenhuma versão em português, pelo que o mesmo foi traduzido para português, pelo autor do presente estudo, adaptado às FFAA e revisto por uma professora de inglês. A escala de respostas subjacente aos itens do instrumento é do tipo *Likert* 7-pontos, na qual, (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) corresponde a “Concordo Totalmente” (o ponto médio corresponde ao (4)).

A quarta e última parte, insere-se no âmbito do Ambiente Organizacional das FFAA e inclui um questionário, designado por ECQ e desenvolvido por Victor e Cullen (1988 e 1993), no domínio de uma investigação empírica sobre o ambiente ético, tendo sido validado na versão de vinte e seis afirmações. Este instrumento de investigação reflete a teoria sobre o ambiente ético que, segundo os autores, pode ser categorizado de acordo com duas linhas de ação: os “critérios éticos” e as “fontes éticas” (ver Apêndice A ponto 6). Da classificação cruzada dos critérios e das fontes éticas resultam as nove dimensões teóricas do ambiente ético organizacional (interesse pessoal; amizade; moralidade pessoal; proveito organizacional; interesse conjunto; regras e padrões de procedimentos organizacionais; eficiência da organização; responsabilidade social; leis e códigos profissionais). O instrumento que foi objeto da presente investigação, como referido, resultou de um questionário desenvolvido por Victor e Cullen (1993), que foi também traduzido para português pelo autor, adaptado para as FFAA e revisto por uma professora de inglês. Nesta investigação, tendo por base a classificação cruzada dos critérios e das fontes éticas, decidimos agrupar os constructos do ambiente ético organizacional (AMBETORG) em duas dimensões com vinte e seis afirmações no âmbito: da ética individual (AMBETORGEtInd) e da ética organizacional (AMBETORGEtOrg). Nesses termos, o AMBETORGEtInd inclui as afirmações nos domínios: do interesse pessoal; da amizade e da Moralidade pessoal (Itens: 1 (I); 2; 3; 5; 6 (I); 9; 10 (I); 11; 13; 14; 16; 19; 22; 24; 25 e 26). O AMBETORGEtOrg abrange afirmações nos domínios: do interesse



conjunto, do proveito organizacional, da eficiência organizacional, da responsabilidade social, das regras e padrões organizacionais e, das leis e códigos de conduta organizacional (Itens: 4; 7; 8; 12; 15; 17; 18; 20; 21 e 23). As supracitadas dimensões estão refletidas no referido questionário e têm como finalidade avaliar a intensidade da sua presença no AMBORG. A escala de respostas subjacente aos itens do instrumento é do tipo *Likert 7-pontos*, na qual (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) corresponde a “Concordo Totalmente” (o ponto médio corresponde ao (4)), a escala (I) significa que a resposta se encontra invertida, pelo que o valor (1) corresponde a (7) e o valor (7) corresponde a (1). Pois, na avaliação dos resultados da escala, os itens negativos (3 itens) devem ser invertidos para que, em seguida, sejam comparáveis e calculadas as médias das pontuações obtidas nos itens pertencentes a cada fator. O instrumento é corrigido na direção da sintonia das respostas.

Apesar dos questionários utilizados já terem sido testados em outras investigações, entendeu-se pertinente, de forma a aferir da compreensão dos instrumentos, a implementação de um pré-teste, dentro de uma amostra de cinco inquiridos (elementos do CPOG), no sentido de se avaliar possíveis incompreensões, incorreções ou erros.

Na sequência do pré-teste, todos os itens foram compreendidos, tendo-se considerado, igualmente, que as escalas correspondem às respostas pretendidas e que o questionário é de fácil leitura.

Igualmente, neste contexto, arquitetou-se uma tabela, que constitui o Apêndice E, onde se apresentam os conceitos, dimensões, componentes, indicadores e variáveis. As variáveis que serão submetidas a análise e interpretação estatística, são, essencialmente, as seguintes: IDADE, RAMO, CATEGORIA, Transparência, PÉticaeMoral, PEqInf, AutoConsc, LIDETIntEt, AMBETORGEtInd e AMBETORGEtOrg.

De forma a possibilitar a compreensão das variáveis que serão submetidas a análise e interpretação estatística apresenta-se no Apêndice F uma tabela com as variáveis dependentes, independentes e os itens dos questionários, bem como as QD de investigação.

Ao nível desta temática e na sequência da investigação que foi efetuada, constatou-se que existem poucos estudos, e os que foram identificados são respeitantes a organizações empresariais, que adaptam, nomeadamente, o questionário ECQ à sua realidade, ou utilizam um instrumento diferente ajustado à respetiva organização. Contudo, no domínio das FFAA, este estudo aparenta ser pioneiro, porque ao longo da pesquisa que efetuamos não foi encontrado nenhum caso que abordasse a LA, LE e o ambiente ético organizacional



nas FFAA. Pelo que será uma mais valia utilizar o referido questionário para avaliar o ambiente ético nas FFAA e relacioná-lo com a LE e com a LA.

2.1.2. Entrevista

No domínio da entrevista, esta será efetuada, a uma amostra entre seis a nove Oficiais Gerais, ao nível do Comando das FFAA e a outros elementos com relevância e responsabilidades de assessoria e aconselhamento, com implicações ao nível da decisão estratégica, tendo por base um guião que se inclui no Apêndice G.

A supracitada entrevista, em complemento da estratégia quantitativa, tem como desígnio inferir qual a perceção sobre a LA e a LE, exercidas no nível estratégico das FFAA, bem como verificar a contribuição para um ambiente organizacional ético positivo e identificar os fatores promotores e condicionantes com consequências organizacionais. Deste modo, com a aplicação deste instrumento, procurar-se-á complementar os resultados decorrentes da análise estatística das respostas aos questionários, confirmar a H4 e assim, responder à QD4.

2.2. Amostra

Uma investigação com recurso a uma estratégia quantitativa pressupõe uma recolha de dados. Estes representam informação, na forma de observações, ou medidas, dos valores de uma ou mais variáveis, para compreender melhor o fenómeno a estudar (Hill e Hill, 2002).

Como referido, o estudo é efetuado no nível estratégico das FFAA e a este nível a população inquirida é constituída por trinta elementos do comando das FFAA (Almirantes/Generais e Vice-Almirantes/Tenentes-Generais) e por noventa elementos com relevância e responsabilidades de assessoria e aconselhamento com implicações ao nível da decisão Estratégica (Contra-Almirantes/Majores-Generais, Capitães-de-Mar-e-Guerra/Coronéis e Capitães-de-Fragata/Tenentes-Coronéis) das FFAA.

A amostra, no nível estratégico das FFAA, corresponde à totalidade da população alvo (população finita) que se pretende estudar, que neste caso, seriam todos os elementos identificados. Situação, que leva a considerar que estamos perante uma amostragem não-probabilística (também chamada de amostragem não-casual ou dirigida), onde a escolha dos elementos da amostra é efetuada de forma não-aleatória, justificadamente ou não. A escolha é intencional ou por conveniência, consoante as características particulares do grupo em observação ou ainda o conhecimento que o investigador tem do estudo que está a desenvolver (Hill e Hill, 2002).



Segundo os mesmos autores, se a amostra dos dados for retirada do universo, de modo a que seja representativa desse mesmo universo, é possível aceitar, com razoável confiança, que as conclusões obtidas, utilizando a amostra, possam ser extrapoladas para o universo.

Nesse contexto, está garantida a representatividade dos supracitados grupos existentes na população, pois representam todos os elementos em estudo, sendo constituída conforme espelhado na Tabela 6.

Tabela 6 – Amostra

Categorias	Marinha	Exército	Força Aérea	Total
Alm/Gen e VAlm/TGen (auto percepção do líder)	10	10	10	30
CAIm/MGen, CMG/Cor e CFr/TCor (percepção acerca do estilo de liderança do líder)	30	30	30	90
Total	40	40	40	120

Fonte: (Autor, 2017)

2.3. Ferramenta estatística de análise de dados

Os dados obtidos foram transferidos para uma base de dados do *software* específico, IBM SPSS 22, e analisados estatisticamente por intermédio do mesmo programa. Para apoiar a análise estatística dos dados recolhidos, recorreu-se, igualmente, à aplicação do *Microsoft Excel* para complementar o tratamento dos dados.

Nesse sentido, e no que concerne à análise das respostas obtidas da aplicação dos questionários, a primeira abordagem a um determinado conjunto de dados, segundo Martinez e Ferreira (2010), consiste normalmente naquilo que se designa por “exploração” dos dados. Para o efeito procede-se ao cálculo de alguns indicadores de estatística descritiva, utilizando um conjunto de técnicas estatísticas apresentadas na Tabela 7.



Tabela 7 - Estatística descritiva

Escala de Medidas	Medidas de localização (tendência central)	Medidas de dispersão	Medidas de associação
Nominal ➤ Gênero	Não será analisado por não ser representativo.	Não será analisado por não ser representativo.	Não será analisado por não ser representativo.
Ordinal ➤ Idade ➤ Ramo ➤ Categoria	▪ Média ▪ Moda	▪ Variância ▪ Desvio Padrão	Não aplicado.
Quantitativas ➤ Transparência ➤ PEticaeMoral ➤ PEqInf ➤ AutoConsc ➤ LIDETIntEt ➤ AMBETORGEtInd ➤ AMBETORGEtOrg	▪ Média ▪ Moda	▪ Variância ▪ Desvio Padrão	▪ Correlação de <i>Pearson</i>

Fonte: (Autor, 2017, adaptado de Silva (2016))

Antes de procedermos à análise dos dados propriamente dita, começaremos por apresentar as medidas, de estatística descritiva, utilizadas:

- Medidas de localização (tendência central), foi analisada a moda e a média para as variáveis ordinais e quantitativas sujeitas a tratamento estatístico (Martinez e Ferreira, 2010);
- Medidas de dispersão, foi analisada a variância e o desvio padrão para as variáveis ordinais e quantitativas sujeitas a tratamento estatístico (Martinez e Ferreira, 2010);
- Medidas de associação, foi analisada a correlação de *Pearson* para as variáveis quantitativas sujeitas a tratamento estatístico (Martinez e Ferreira, 2010).

No contexto da caracterização das variáveis acima referidas e em complemento à estatística descritiva, será efetuada a análise de fiabilidade, de forma a avaliar a consistência interna, dos diferentes fatores e variáveis dependentes da investigação, possibilitando desta forma, a avaliação do grau de confiança da informação obtida, ou seja, o teste de fiabilidade dos questionários. Para estimar o coeficiente de fiabilidade interna, utiliza-se o *Alfa de Cronbach*, a fim de reconhecer se cada escala está a medir uma única ideia e se os itens que constituem a escala têm consistência interna, considerando-se como medida ideal um valor de fiabilidade igual ou superior a 0,7 e aceitável um valor superior a 0,6 (Hill e Hill, 2002).



3. Resultados da investigação

Neste capítulo, tendo por base a recolha e análise de dados, e leituras de bibliografia, relacionada com o tema, será efetuada a caracterização e interpretação dos resultados obtidos, resultando na verificação das hipóteses e resposta às QD formuladas. Nesse sentido, apresenta-se primeiramente, a análise e discussão dos dados recolhidos com recurso às medidas estatísticas descritas e, posteriormente, procede-se à verificação das hipóteses formuladas.

3.1. Apresentação, análise e discussão dos dados

Com referido, procedeu-se às medidas de estatísticas descritivas, no domínio da tendência central, de dispersão e de associação, alterando os testes de acordo com as respetivas variáveis a estudar.

3.1.1. Caracterização das variáveis sociodemográficas

Na sequência da população inquirida, rececionaram-se 117 questionários, discriminados por género, Ramo, categoria e idade, conforme a tabela e a figura abaixo.

Tabela 8 – Questionários rececionados

Categorias	Marinha	Exército	Força Aérea	Total
Alm/Gen e VAlm/TGen (auto percepção do líder)	9	10	9	28
CAIm/MGen, CMG/Cor e CFr/TCor (percepção estilo de liderança do líder)	29	30	30	89
Total	38	40	39	117

Fonte: (Autor, 2017)

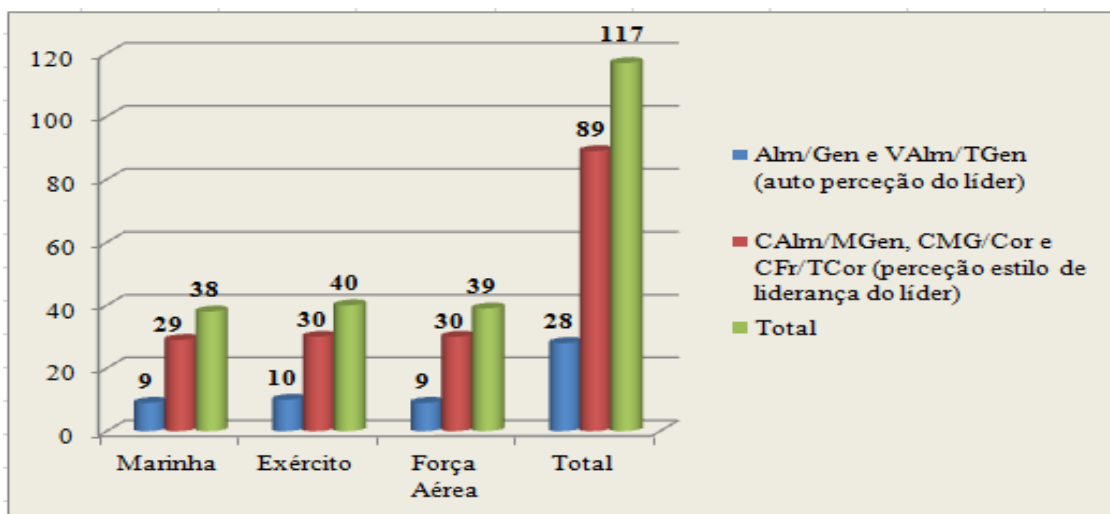


Figura 8 – Quantitativos de Militares (por população)

Fonte: (Autor, 2017)



Relativamente à amostra apresentada no capítulo dois, os dados recolhidos, relevam que esta ficou ligeiramente aquém em dois elementos da Marinha e um elemento da Força Aérea. Contudo, considera-se que os dados recebidos são representativos da população inquirida, pois são praticamente coincidentes com a mesma. Quanto aos dados sociodemográficos dos 117 elementos da população, obtiveram-se as distribuições que se apresentam nas seguintes figuras:

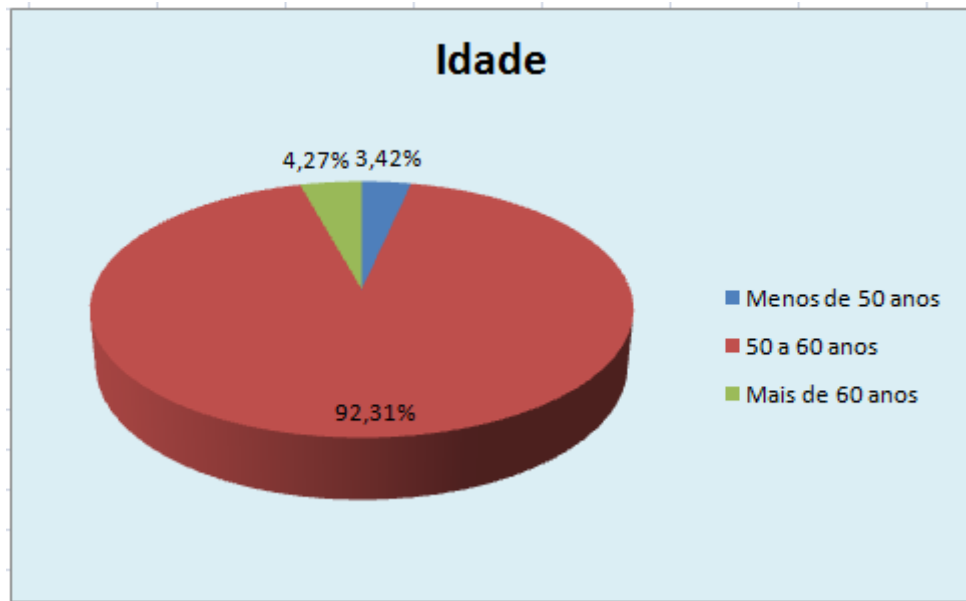


Figura 9 – Quantitativos por idade

Fonte: (Autor, 2017)

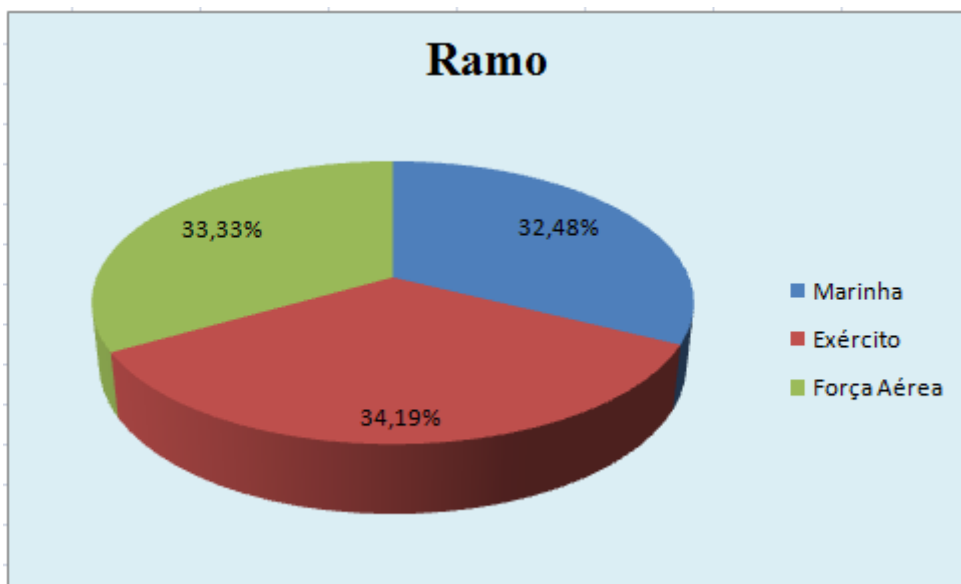


Figura 10 – Quantitativos por Ramo

Fonte: (Autor, 2017)

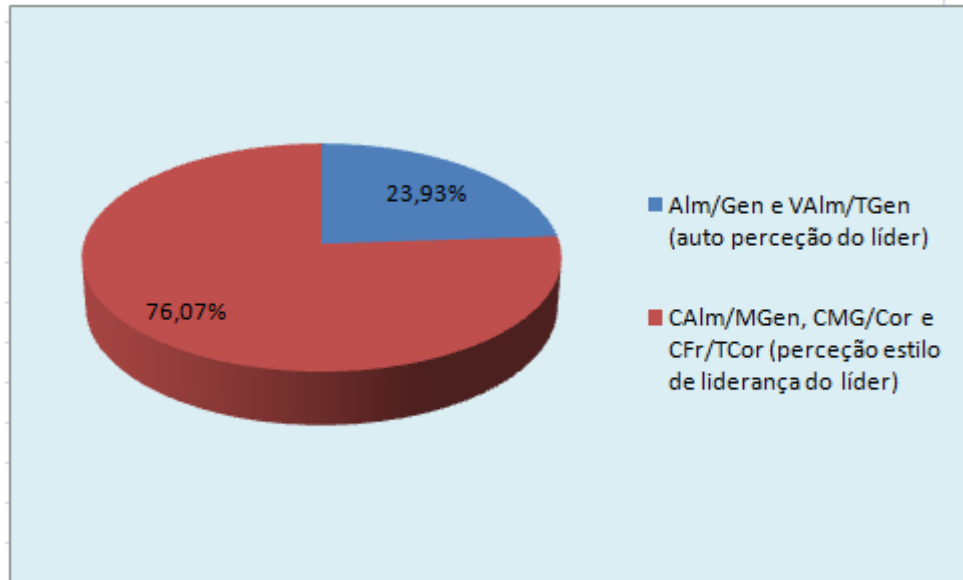


Figura 11 – Quantitativos por categoria (população inquirida)

Fonte: (Autor, 2017)

Dos dados recolhidos, obteve-se uma amostra com as seguintes características:

- Verificou-se que 99% dos elementos inquiridos são do sexo masculino;
- As idades situam-se maioritariamente na faixa etária, dos 50 a 60 anos (92%);
- As respostas por parte dos Ramos estão muito equilibradas 32,5% para o Marinha, 33,3% para o Força Aérea e 34,2% para o Exército;
- Relativamente às categorias, representam uma percentagem em conformidade com o critério explicitado no ponto 2.2 (Amostra).

3.1.2. Fiabilidade dos questionários

As escalas, utilizadas na presente investigação, já tinham sido previamente validadas pelos respetivos autores. Porém neste ponto, iremos proceder à análise de fiabilidade dos instrumentos utilizados no estudo. Para o efeito será utilizado o coeficiente de *Alfa de Cronbach*, no sentido de averiguar a respetiva consistência interna. Assim, em termos das variáveis dependentes, os respetivos coeficientes estão representados na Tabela 9.



Tabela 9 – Consistência interna dos instrumentos

LA (ALQ)	N.º de itens	<i>Alfa de Cronbach</i> (das dimensões da LA)	<i>Alfa de Cronbach</i> (quatro dimensões)	<i>Alfa de Cronbach</i> (do instrumento da LA)
Transparência	5	0,83	0,94 (4 dimensões)	0,96 (16 itens)
Perspetiva Ética e Moral (PEticaeMoral)	4	0,90		
Processamento Equilibrado da Informação (PEqInf)	3	0,85		
AutoConsciência (AutoConsc)	4	0,89		
LE (ELQ)	N.º de itens	<i>Alfa de Cronbach</i>		
Integridade ética	15	0,98		
Ambiente Ético Organizacional (ECQ)	N.º de itens	<i>Alfa de Cronbach</i> (das dimensões do ECQ)	<i>Alfa de Cronbach</i> (duas dimensões)	<i>Alfa de Cronbach</i> (do instrumento do ECQ)
Ética Individual	16	0,85	0,94 (2 dimensões)	0,89 (26 itens)
Ética Organizacional	10	0,81		

Fonte: (Autor, 2017)

Na sequência das medições efetuadas e de acordo com Hill e Hill (2002), verifica-se que os coeficientes de *Alpha de Cronbach* apresentam valores de consistência interna, entre o bom e o excelente, com a LE a apresentar o maior valor (0,98) e a ética Organizacional do ECQ a revelar o valor mais baixo (0,81). Será, igualmente, de salientar que, globalmente, os três instrumentos de medida apresentam coeficientes de consistência interna de excelente (0,96; 0,98 e 0,89).

Este mesmo resultado é corroborado noutros estudos que utilizaram as supracitadas escalas, nomeadamente, Victor e Cullen (1988 e 1993), Gardner, et al. (2005), Avolio, et al. (2007), Walumbwa, et al. (2008), Bento e Ribeiro (2011), Mateus (2011), Filipe (2013), Yukl, et al. (2013), Assunção (2014) e Néné (2015).



3.1.3. Análise descritiva

Nas Tabelas 10 a 12 apresentam-se a estatística descritiva (medidas de tendência central e de dispersão) das variáveis dependentes em estudo, relativamente ao Ramo e à categoria, bem como da auto percepção e percepção do estilo de liderança do líder.

Tabela 10 – Estatística descritiva da LEIntEt, LA e do AMBORG

	Transparência	PEticaeMoral	PEqInf	AutoConsc	LIDETIntEt	AMBETORG EtInd	AMBORG EtOrg
n	117	117	117	117	117	117	117
Média	4,35	4,50	4,40	4,19	6,35	5,19	5,43
Moda	5	5	5	5	7	6	6
Desvio Padrão	0,54	0,65	0,62	0,71	0,91	0,74	0,80
Variância	0,29	0,42	0,38	0,51	0,83	0,55	0,64

Fonte: (Autor, 2017)

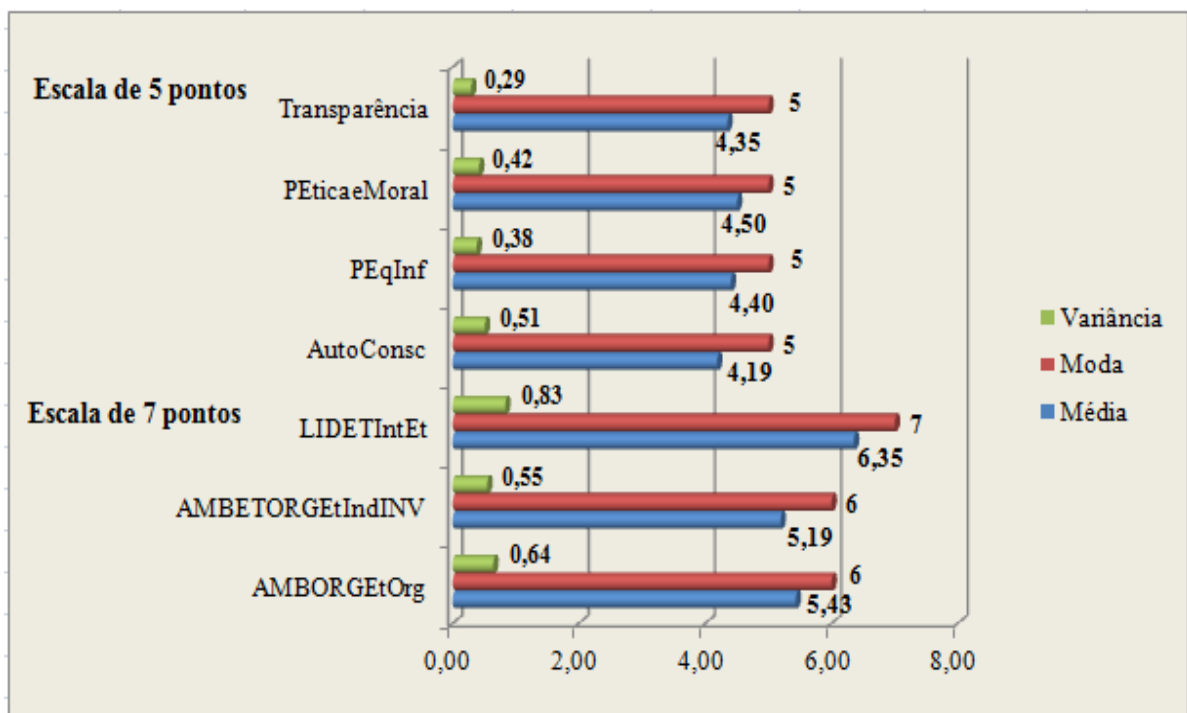


Figura 12 – Estatística descritiva da LA, LDETIntEt e do AMBORG

Fonte: (Autor, 2017)



Tabela 11 – Ramo (médias e desvios padrão)

Ramo		Transparência	PEticaeMoral	PEqInf	AutoConsc	LIDETIntEt	AMBETORG EtInd	AMBETORG EtOrg
Marinha	Média	4,53	4,68	4,66	4,51	6,65	5,32	5,49
	Desvio Padrão	0,44	0,50	0,51	0,55	0,54	0,66	0,77
	n	38	38	38	38	38	38	38
Exército	Média	4,21	4,36	4,20	3,91	6,12	4,95	5,19
	Desvio Padrão	0,59	0,72	0,60	0,72	1,11	0,77	0,82
	n	40	40	40	40	40	40	40
Força Aérea	Média	4,32	4,47	4,37	4,15	6,31	5,32	5,62
	Desvio Padrão	0,54	0,66	0,66	0,73	0,92	0,73	0,77
	n	39	39	39	39	39	39	39
Total	Média	4,35	4,50	4,40	4,19	6,35	5,19	5,43
	Desvio Padrão	0,54	0,65	0,62	0,71	0,91	0,74	0,80
	n	117	117	117	117	117	117	117

Fonte: (Autor, 2017)

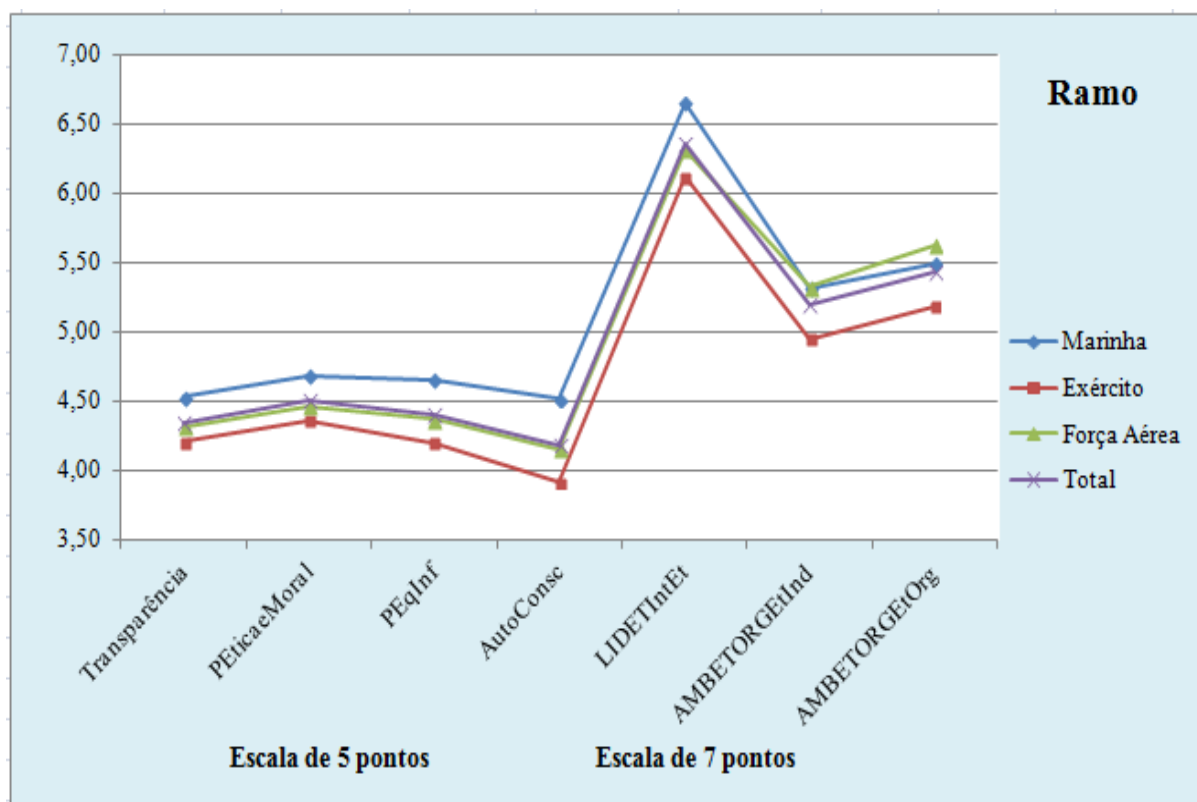


Figura 13 – Ramo (médias das variáveis dependentes)

Fonte: (Autor, 2017)



Tabela 12 – Categoria (médias e desvios padrão)

Categoria		Transparência	PEticaeMoral	PEqInf	AutoConsc	LIDETIntEt	AMBETORG EtInd	AMBETORG EtOrg
Oficial General	Média	4,56	4,76	4,63	4,39	6,70	5,48	5,67
	Desvio Padrão	0,33	0,42	0,38	0,53	0,37	0,60	0,72
	n	51	51	51	51	51	51	51
CMG/Cor	Média	4,21	4,34	4,27	4,09	6,17	5,02	5,28
	Desvio Padrão	0,61	0,73	0,66	0,78	1,05	0,78	0,83
	n	61	61	61	61	61	61	61
TCor/CFR	Média	3,92	3,85	3,67	3,35	5,07	4,44	4,92
	Desvio Padrão	0,70	0,45	1,05	0,74	1,30	0,32	0,51
	n	5	5	5	5	5	5	5
Total	Média	4,35	4,50	4,40	4,19	6,35	5,19	5,43
	Desvio Padrão	0,54	0,65	0,62	0,71	0,91	0,74	0,80
	n	117	117	117	117	117	117	117

Fonte: (Autor, 2017)

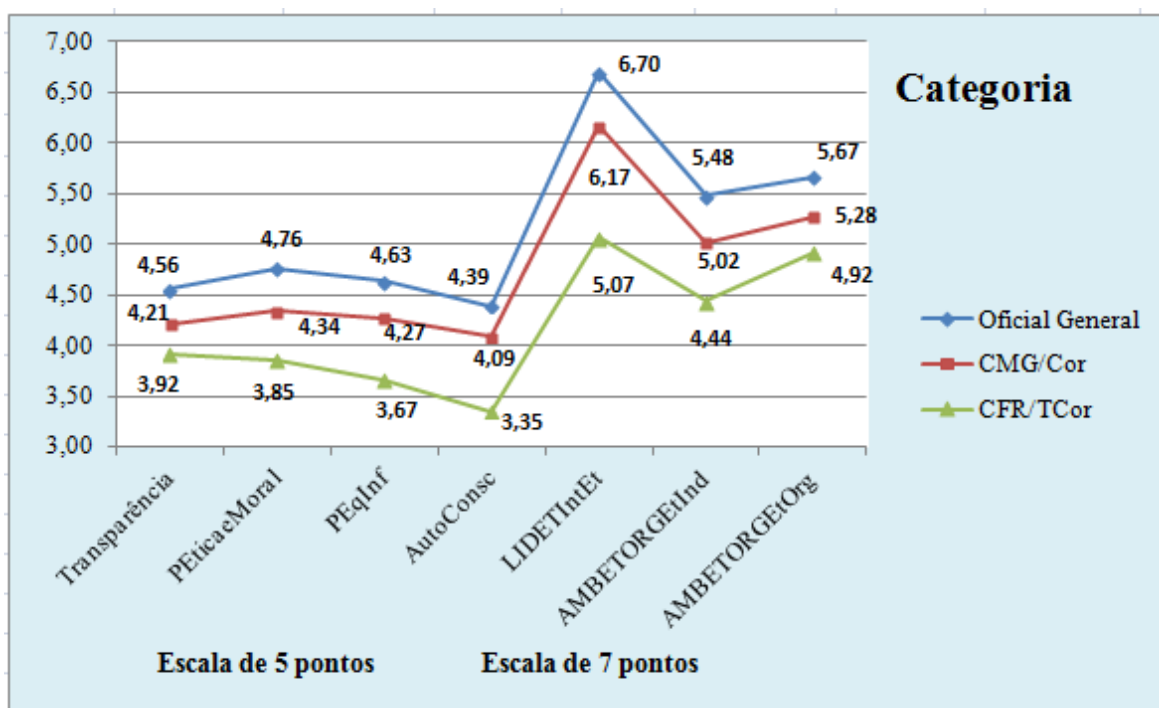


Figura 14 – Categoria (médias das variáveis dependentes)

Fonte: (Autor, 2017)

Em face dos resultados obtidos e espelhados nas Tabelas 10 a 12 e Figuras 12 a 14, constatamos o seguinte:

- As dimensões da LA, com uma escala de medida de cinco pontos, apresentam médias muito acima do valor médio da escala (3 pontos). Sendo de salientar que a



percepção ética e moral apresenta a média mais elevada quer para os Ramos, quer para as categorias (médias=4,50). Todavia, o Ramo que apresenta o maior valor em termos da LA é a Marinha e o Exército com o menor valor. Relativamente à categoria a que revela o valor mais elevado é ao nível dos Generais e o menor valor associado aos CFr/TCor. Situação, perfeitamente de acordo com o esperado, pois, os resultados revelaram uma influência expressiva ao nível do grau de autenticidade do líder, o que aponta para a ascendência cognitiva do sistema de valores no comportamento dos líderes no patamar de comando dos Ramos;

- Da análise dos valores da LA, verificamos que tendo em conta as características associadas à autenticidade do líder, a característica que mais se destaca é a percepção ética e moral (média=4,50), seguida do processamento equilibrado da informação (média=4,40), da transparência (média=4,35) e por último a autoconsciência (média=4,19). Resulta, também, dos valores obtidos a constatação de que a LA é claramente exercida, no nível estratégico das FFAA, com incidência na dimensão da “Percepção Ética e Moral”, situação também comprovada pela moda=5, correspondente ao valor mais frequente numa distribuição, para um conjunto de respostas, e um desvio padrão (0,54 a 0,71), relativamente baixos, indicando a proximidade com que os valores estão agrupados à volta da média;
- A LE (integridade ética), com uma escala de medida de sete pontos, apresenta, igualmente, médias muito acima do valor médio da escala (4 pontos). Sendo de salientar que o valor máximo por Ramos e por categorias corresponde a uma média=6,35. Ainda neste âmbito, será de evidenciar que a Marinha apresenta a média mais elevada (6,65) e o Exército a mais baixa (6,12). Em termos de distribuição por categorias, os Generais espelham a média mais elevada (6,70) e os CFr/TCor a mais baixa (5,07) com uma dispersão razoável (0,91). Da análise dos valores recolhidos, constata-se, igualmente, que a LE é claramente exercida, no nível estratégico das FFAA. Condição também comprovada pela moda=6 e um desvio padrão (0,91);
- As dimensões do AMBETORG, com uma escala de medida de sete pontos, refletem médias acima do valor médio da escala (4 pontos). Sendo, de destacar que a AMBETORGEtOrg apresenta a média mais elevada quer para os Ramos, quer para as categorias (médias=5,43) e a AMBETORGEtInd o valor mais baixo



(média=5,19). Na AMBETORGEtOrg a Força Aérea apresenta o valor mais elevado (5,62), o Exército o mais baixo (5,19) e em termos de categorias os Gerais exibem a média mais elevada (5,67) e os CFr/TCor a mais baixa (4,92). Estes resultados demonstram coerência, pois, no nível do comando das FFAA existe uma visão muito mais abrangente da organização e da cultura militar. Face aos valores refletidos, verifica-se que, o nível estratégico das FFAA, percebe um ambiente organizacional ético no seio da instituição militar. Situação, igualmente, comprovada pela moda = 6 e desvios padrão relativamente baixos (0,74 e 0,80), indicando a proximidade com que os valores estão agrupados à volta da média aritmética.

Resultados, igualmente, corroborados por Gil, Costa, Serafino, Palma e Rosa (2017), pois, segundo os entrevistados, os jovens líderes militares tendem para estilos de liderança que se inspirem nos valores que interiorizaram durante a sua formação e nos exemplos de comando que vão conhecendo ao longo das suas carreiras. É assim natural, que o estilo de liderança mais comum nas FFAA se situe entre a LE e a LA, com mais preponderância para uma ou para outra, de acordo com as características do líder e do ponto da carreira em que se encontra, nomeadamente a idade, experiência e vivência que teve desde que entrou nas fileiras.

A Tabela 13 e a Figura 15, no domínio da auto percepção e da percepção do estilo de liderança, expõem as médias e os desvios padrão das variáveis intrínsecas ao estudo.

Tabela 13 – Auto percepção e percepção estilo de liderança (médias e desvios padrão)

		Transparência	PEticaeMoral	PEqInf	AutoConsc	LIDETIntEt	AMBETORG EtInd	AMBETORG EtOrg
Auto-Percepção	Média	4,60	4,75	4,62	4,36	6,71	5,51	5,74
	Desvio Padrão	0,30	0,34	0,35	0,55	0,34	0,55	0,60
	n	28	28	28	28	28	28	28
Percepção Estilo Liderança	Média	4,27	4,42	4,34	4,13	6,24	5,09	5,34
	Desvio Padrão	0,58	0,70	0,67	0,75	1,01	0,76	0,84
	n	89	89	89	89	89	89	89
Total	Média	4,35	4,50	4,40	4,19	6,35	5,19	5,43
	Desvio Padrão	0,54	0,65	0,62	0,71	0,91	0,74	0,80
	n	117	117	117	117	117	117	117

Fonte: (Autor, 2017)

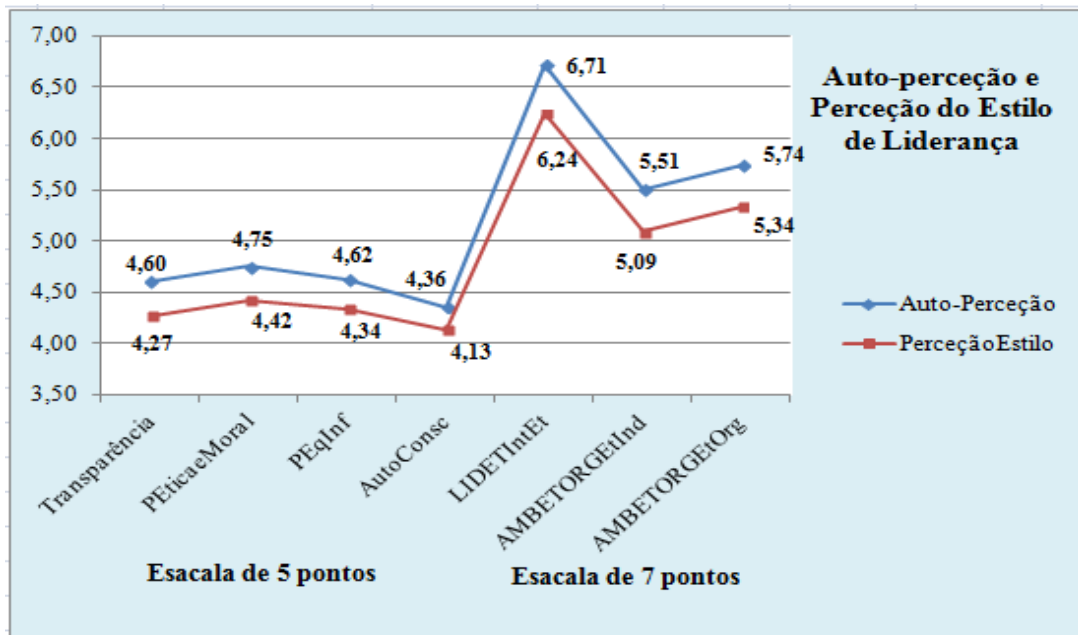


Figura 15 – Auto percepção e percepção do estilo de liderança (médias das variáveis dependentes)

Fonte: (Autor, 2017)

Dos resultados salientam-se as seguintes evidências:

- A LA espelha médias muito acima do valor médio (3 pontos), apresentando a média (4,50) mais elevada para a percepção ética e moral e as mais baixa (4,19) para a autoconsciência. A percepção do estilo de liderança do líder acompanha a progressão da linha da auto percepção, mas, num patamar inferior (aproximadamente menos 0,3). A este nível é de evidenciar que a auto percepção expõe valores mais elevados, onde a dimensão da “Percepção Ética e Moral” reflete um valor superior (4,75) com uma dispersão reduzida;
- A LE (integridade ética) apresenta, igualmente, médias muito acima do valor médio (6,35) da escala (7 pontos), sendo de salientar que, a auto percepção apresenta o valor mais elevado (6,71), acompanhado pela percepção do estilo de liderança, mas num nível ligeiramente inferior (6,24);
- Situação semelhante para o AMBETORG, que exhibe médias acima do valor médio da escala (7 pontos). Com a AMBETORGEtOrg a apresentar as médias mais elevadas (5,74 e 5,34), quer para a auto percepção, quer para a percepção do estilo de liderança, respetivamente. No entanto, é de destacar que a AMBOETRGEtInd apresenta valores ligeiramente inferiores com uma diferença média de 0,24.



Face aos valores apresentados, podemos reconhecer que os inquiridos, percebem o exercício da LA e da LE, no nível estratégico das FFAA e que contribuem para promover um ambiente organizacional ético positivo no quadro da instituição militar. Situação que será, igualmente, verificada no subcapítulo seguinte, quando se proceder à avaliação das medidas de associação da estatística descritiva.

Os resultados obtidos são corroborados por Serafino (2017), pois, em entrevista, realça que a LA e a LE complementam-se, são enquadráveis e necessários no nível estratégico das FFAA. Contudo, a primazia deve ser dada à LE, dada a natureza das FFAA e os valores institucionais que lhes são próprios. Todavia, na atualidade, em que é permanente a pressão da “reestruturação contínua” (ou “processo de transformação”) e a procura de resultados e da sua demonstração, a LE necessita de ser complementada com o estilo de LA. Nessa perspetiva, os dois estilos de liderança não são apenas promovidos no AMBORG das FFAA, como fazem parte da própria natureza e cultura militar, assente nos valores e princípios éticos da instituição.

3.1.4. Análise da relação entre as variáveis em estudo

No domínio da análise da relação entre as variáveis da LA, LE e do AMBORG das FFAA, com enfoque no nível estratégico, foram realizadas correlações para avaliar o grau de associação linear entre variáveis. Nesse âmbito e de acordo com Hill e Hill (2002), os coeficientes de correlação podem variar entre -1 (uma associação negativa perfeita) e +1 (uma associação positiva perfeita). Se assumirem valores positivos, as variáveis evoluem no mesmo sentido, enquanto, se assumirem negativos, as variáveis evoluem em sentido inverso, sendo de considerar que quanto mais próximo de 1, mais forte é a associação entre as variáveis.

Na sequência da análise estatística e de forma a confirmar as hipóteses (H1a; H1b; H1c; H1d; H2; H3), responder às questões (QD1; QD2; QD3) e aos respetivos objetivos, foi efetuado um cruzamento das variáveis em estudo.

Por forma a avaliar a associação, entre as dimensões da LA com a da LE, foi utilizado o coeficiente de correlação de *Pearson* (r), que segundo Hill e Hill (2002), mede a intensidade e a direção da associação, tipo linear, entre duas variáveis quantitativas.

Na Tabela 14, apresentam-se os resultados obtidos da associação, entre as variáveis em estudo, utilizando o coeficiente de correlação de *Pearson*.



Tabela 14 - Correlação das variáveis dependentes (correlação de Pearson)

CORRELAÇÃO DE PEARSON		Transparência	PEticaeMoral	PEqInf	AutoConsc	LIDETIntEt	AMBETORG EtInd	AMBETORG EtOrg
Transparência	Correlação de Pearson	1	,803**	,785**	,817**	,808**	,558**	,422**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	n	117	117	117	117	117	117	117
PEticaeMoral	Correlação de Pearson	,803**	1	,767**	,820**	,833**	,590**	,484**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	n	117	117	117	117	117	117	117
PEqInf	Correlação de Pearson	,785**	,767**	1	,840**	,757**	,573**	,468**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	n	117	117	117	117	117	117	117
AutoConsc	Correlação de Pearson	,817**	,820**	,840**	1	,783**	,696**	,590**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	n	117	117	117	117	117	117	117
LIDETIntEt	Correlação de Pearson	,808**	,833**	,757**	,783**	1	,622**	,508**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	n	117	117	117	117	117	117	117
AMBETORG EtInd	Correlação de Pearson	,558**	,590**	,573**	,696**	,622**	1	,882**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	n	117	117	117	117	117	117	117
AMBORGEtOrg	Correlação de Pearson	,422**	,484**	,468**	,590**	,508**	,882**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	n	117	117	117	117	117	117	117

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

Fonte: (Autor, 2017)

Da avaliação dos resultados incluídos na matriz de correlações, verifica-se que as quatro dimensões da LA estão correlacionadas de forma positiva e significativa entre si ($p \leq 0.01$), bem como as do AMBORG, conforme se pode constatar nas Tabelas 15 e 16:

Tabela 15 – Correlação entre as dimensões da LA

CORRELAÇÃO DE PEARSON		Transparência	PEticaeMoral	PEqInf	AutoConsc
Transparência	Correlação de Pearson	1	,803**	,785**	,817**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000
	n	117	117	117	117
PEticaeMoral	Correlação de Pearson	,803**	1	,767**	,820**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000
	n	117	117	117	117
PEqInf	Correlação de Pearson	,785**	,767**	1	,840**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000
	n	117	117	117	117
AutoConsc	Correlação de Pearson	,817**	,820**	,840**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	
	n	117	117	117	117

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

Fonte: (Autor, 2017)



Tabela 16 – Correlação entre as dimensões do AMBORG

CORRELAÇÃO DE PEARSON		AMBETORGEtInd	AMBETORGEtOrg
AMBETORGEtIndINV	Correlação de Pearson	1	,882**
	Sig. (2 extremidades)		,000
	n	117	117
AMBORGEtOrg	Correlação de Pearson	,882**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	
	n	117	117

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

Fonte: (Autor, 2017)

Por outro lado, verifica-se que a LIDETIntEt está correlacionada de forma positiva e significativa ($p \leq 0.01$), com a transparência ($r = 0.808$, $p \leq 0.01$), com a PEticaeMoral ($0,833$, $p \leq 0.01$), com a PEqInf ($0,757$, $p \leq 0.01$) e com a AutoConsc ($r = 0.783$, $p \leq 0.01$).

Resultados, também, corroborados nos estudos conduzidos por Walumbwa, et al. (2010), Mateus (2011), na área educativa, Assunção (2014), no domínio da LA e os Comportamentos de Cidadania Organizacional no Município do Barlavento Algarvio e por Raymond (2014).

Face ao que antecede, fica provado que a LIDETIntEt está positivamente relacionada com as dimensões da LA, confirmando-se as seguintes hipóteses assumidas:

Tabela 17 – Hipóteses (H1a, H1b, H1c e H1d)

H1a	No nível estratégico das FFAA, a integridade ética (LIDETIntEtIE) está positivamente relacionada com a Transparência.
H1b	No nível estratégico das FFAA, a integridade ética (LIDETIntEtIE) está positivamente relacionada com a Ética e Moral (PEticaeMoral).
H1c	No nível estratégico das FFAA, a integridade ética (LIDETIntEtIE) está positivamente relacionada com o Processamento equilibrado da informação (PEqInf).
H1d	No nível estratégico das FFAA, a integridade ética (LIDETIntEtIE) está positivamente relacionada com a Autoconsciência (AutoConsc).

Fonte: (Autor, 2017)

Permitindo responder à QD1: “Quais as dimensões da LA que estão positivamente relacionadas com a integridade ética, no nível estratégico das FFAA?”



Confirma-se que as quatro dimensões da LA estão positivamente relacionadas com a dimensão da LE, que ambos os estilos de liderança estão interligados e são exercidos no nível estratégico das FFAA. Dados resultantes, igualmente, confirmados por Costa (2017), tendo realçado que as duas teorias de liderança confundem-se com a cultura militar, pois nas escolas de formação dos Oficiais (líderes), todas as dimensões supracitadas são ministradas e estão, igualmente, referenciadas nos regulamentos militares. Por outro lado, todo o militar, tem uma vocação de responsabilidade social total, no qual juram “sacrificar a própria vida” em prol de uma nação e respetiva comunidade, garantindo em todas as situações que os objetivos são cumpridos segundo a legalidade, honestidade e justiça, tendo como referência os valores da instituição e sociedade que representam.

Continuando a avaliação dos resultados incluídos na matriz de correlações, na Tabela 14, verifica-se que a LIDETIntEt está correlacionada de forma positiva e significativa ($p \leq 0.01$), com o AMBETORGEtInd ($r = 0.622$, $p \leq 0.01$) e com o AMBETORGEtOrg ($0,508$, $p \leq 0.01$) de forma moderada.

Nesse sentido, fica provado que a LIDETIntEt está positivamente relacionada com as dimensões do AMBORG, confirmando a seguinte hipótese assumida:

Tabela 18 – Hipótese (H2)

H2	No nível estratégico das FFAA, a integridade ética (LIDETIntEtIE) está positivamente relacionada com as dimensões do ambiente ético organizacional.
-----------	---

Fonte: (Autor, 2017)

Permitindo responder à **QD2**: “Qual a influência que a LE, exercida no nível estratégico das FFAA, tem na educação ética dos militares?”

Reconhece-se que a LE, exercida no nível estratégico das FFAA, contribui para promover um ambiente organizacional ético positivo, bem como elevados níveis morais e éticos de desempenho, influenciando a educação ética dos militares.

Prosseguindo a avaliação verifica-se que as quatro dimensões da LA estão correlacionadas de forma positiva e significativa ($p \leq 0.01$), com o AMBETORGEtInd e com o AMBETORGEtOrg de forma moderada, no domínio da transparência, PEticaeMoral e PEqInf, conforme se pode constatar na Tabela 19:



Tabela 19 – Correlação LA e AMBETORG

CORRELAÇÃO DE PEARSON		Transparência	PEticaeMoral	PEqInf	AutoConsc	AMBETORG EtInd	AMBETORG EtOrg
Transparência	Correlação de Pearson	1	,803**	,785**	,817**	,558**	,422**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,000	,000
	n	117	117	117	117	117	117
PEticaeMoral	Correlação de Pearson	,803**	1	,767**	,820**	,590**	,484**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,000	,000
	n	117	117	117	117	117	117
PEqInf	Correlação de Pearson	,785**	,767**	1	,840**	,573**	,468**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000	,000	,000
	n	117	117	117	117	117	117
AutoConsc	Correlação de Pearson	,817**	,820**	,840**	1	,696**	,590**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000		,000	,000
	n	117	117	117	117	117	117
AMBETORGETIndINV	Correlação de Pearson	,558**	,590**	,573**	,696**	1	,882**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000		,000
	n	117	117	117	117	117	117
AMBORGETOrg	Correlação de Pearson	,422**	,484**	,468**	,590**	,882**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	
	n	117	117	117	117	117	117

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

Fonte: (Autor, 2017)

Nesse contexto, fica provado que as dimensões da LA estão positivamente relacionadas com as dimensões do AMBORG, confirmando a seguinte hipótese assumida:

Tabela 20 – Hipótese (H3)

H3	As dimensões da LA, no nível estratégico das FFAA, estão positivamente relacionadas com as dimensões do ambiente ético organizacional.
-----------	--

Fonte: (Autor, 2017)

Possibilitando responder à **QD3**: “Qual a influência que a LA, exercida no nível estratégico das FFAA, tem na educação ética dos militares?”

Confirma-se assim que a LA, exercida no nível estratégico das FFAA, contribui para promover um AMBORG ético positivo, influenciando a educação ética dos militares. Podemos, igualmente, admitir que, face ao supracitado, os dois estilos de liderança estão interligados e contribuem para fomentar elevados níveis morais e éticos de desempenho.

Segundo todos os entrevistados, a LA e a LE influenciam a educação moral e ética do AMBORG das FFAA. Neste âmbito, Palma (2017) sublinhou que as duas teorias formam as novas gerações pelo exemplo, designadamente através da formação inicial



assegurada nos estabelecimentos militares de formação, o que no caso dos oficiais e sargentos corresponde a longos períodos de formação. As competências que influenciam mais a formação são as que correspondem à LE.

3.2. Avaliação qualitativa das entrevistas

Conforme referido no segundo capítulo, outro dos instrumentos utilizados, na realização da presente investigação, foi o recurso a entrevistas estruturadas, ao nível do Comando das FFAA e a outros elementos com relevância e responsabilidades de assessoria, como contributos qualitativos relevantes, numa lógica de reforço, do estudo, procurando confirmar a H4 e responder à QD4.

Concluída a recolha de dados por entrevista (E), cuja caracterização dos entrevistados está incluída na Tabela 21, foi efetuada a verificação dos textos fornecidos pelos nove entrevistados. Após a leitura cuidada dos referidos textos, efetuou-se o tratamento das respostas, através da análise de conteúdo, e procedeu-se à elaboração de matrizes de registo da análise de conteúdo e verificação dos resultados da análise.

Tabela 21 – Caracterização dos entrevistados

Entrevista	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Género	Masculino (M)	M	M	M	M	M	M	M	M
Categoria	General (Gen)	Gen	Gen	Gen	Gen	Gen	Gen	Gen	Cor

Fonte: (Autor, 2017)

Na sequência do exposto, procedeu-se à identificação dos conteúdos de cada uma das respostas dos entrevistados, que estão ou estiveram envolvidos em contextos de liderança, tendo-se elaborado as Tabelas 22, 23 e 24 com os resultados, agrupados em categorias (CAT), subcategorias (SCAT), unidade de contexto (UC), unidade de registo (UR) e frequências (f) (conceitos em Apêndice A ponto 7), das seções de cada pergunta, que permitirá chegar à confirmação da H4 e responder à QD4, bem como reforçar o processo de confirmação dos resultados obtidos no subcapítulo 3.1. da investigação. Nesse sentido, foram obtidos os seguintes resultados:



Tabela 22 – Matriz de análise das entrevistas (LA, LE)

Categorias	Subcategorias	Unidade de contexto	Unidade de registo									Frequência	Resultado
			E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9		
LA	Perceção e dimensões	Carácter	x	x	x	x	x	x	x		x	8	89%
		Lealdade	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	100%
		Autodisciplina	x	x	x	x		x		x	x	7	78%
		Iniciativa		x	x	x		x				4	44%
		Responsabilidade		x	x			x	x	x	x	6	67%
		Decisão			x			x		x	x	4	44%
		Autenticidade	x	x	x		x	x	x		x	7	78%
		Autoconsciência	x	x		x	x	x	x	x	x	8	89%
		PEticaeMoral	x	x	x		x	x	x		x	7	78%
		PEqInf	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	100%
		Transparência	x	x	x			x		x	x	6	67%
		Coragem		x				x			x	3	33%
		Integridade	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	100%
		Compromisso	x	x	x	x			x	x	x	7	78%
		Respeito	x	x	x	x	x	x		x	x	8	89%
		Dever	x	x	x	x		x		x	x	7	78%
		Camaradagem	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	100%
		Justiça	x	x	x	x		x	x	x	x	8	89%
		Comunidade (Altruísmo)	x	x	x	x		x	x	x	x	8	89%
	Honestidade	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	100%	
Serviço	x	x	x	x	x	x	x		x	8	89%		
Enquadrável no nível estratégico das FFAA	Confundem-se com a cultura militar	S	S	L E	S	S	S	S	-	S	7	78%	
	Complementaridade	S	S	S	S	S	S	S	S	S	9	100%	
LE	Perceção e dimensões	Carácter	x	x	x	x	x	x		x	7	78%	
		Lealdade	x	x	x	x	x	x		x	x	8	89%
		Autodisciplina		x	x						x	3	33%
		Iniciativa		x	x							2	22%
		Responsabilidade	x	x	x		x	x			x	6	67%
		Decisão	x	x	x		x	x	x		x	7	78%
		Autenticidade							x			1	11%
		Autoconsciência										0	0%
		PEticaeMoral	x	x	x	x		x	x	x	x	8	89%
		PEqInf				x		x				2	22%
		Transparência	x			x						2	22%
		Coragem		x	x			x				3	33%
		Integridade	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	100%
		Compromisso		x	x	x	x	x	x	x		7	78%
		Respeito		x	x	x	x	x	x	x	x	8	89%
		Dever	x	x	x	x	x	x		x		7	78%
		Camaradagem		x	x		x	x	x	x	x	7	78%
		Justiça	x	x	x	x	x	x	x		x	8	89%
		Comunidade (Altruísmo)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9	100%
	Honestidade	x	x		x	x	x	x	x	x	8	89%	
Serviço	x	x	x	x			x	x	x	7	78%		
Enquadrável no nível estratégico das FFAA	Confundem-se com a cultura militar	S	S	L E	S	S	S	S	N	S	7	78%	
	Complementaridade	S	S	S	S	S	S	S	S	S	9	100%	

Fonte: (Autor, 2017)

Na prossecução dos resultados apresentados na Tabela 22 e considerando como valor mínimo 50%, relativamente às UC, para que as CAT sejam verificadas e possa caracterizar



as SCAT. Verificou-se que os dados corroboram as dimensões e valores espelhados na Tabela 4 do subcapítulo 1.4.3., bem como na análise resultante da estatística descritiva, pois, de acordo com Gil, Agostinho, Costa, Serafino, Palma, Ramos, Rosa e Gonçalves (2017), a LA e a LE complementam-se (f=100%), são necessárias, são enquadráveis, no nível estratégico das FFAA (f=89%), e confundem-se com a cultura militar (f=78%).

Segundo os referidos entrevistados, os valores, incluídas na Tabela 22, não são apenas uma lista de atributos exigidos a cada elemento da instituição, são, acima de tudo, uma exigência moral e têm um proveito funcional. Comprová-los é uma responsabilidade coletiva das FFAA e de cada um nas suas U/E/O através da ação de comando. Os citados valores são fomentados e realçados pela liderança ao longo da cadeia de comando da instituição.

Assim, para as CAT LA e LE verifica-se que apenas três e sete UC estão abaixo, respetivamente, dos 50% conforme se apresenta nas Figuras 16 e 17.

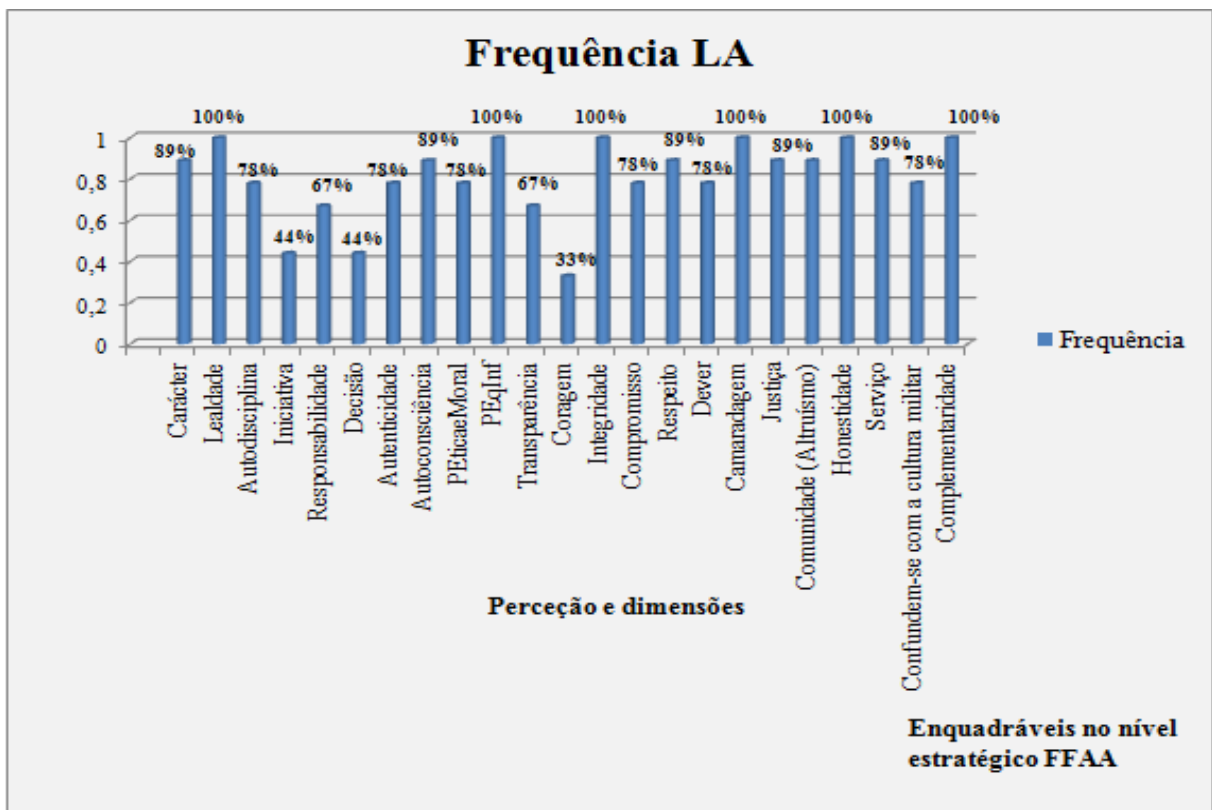


Figura 16 – Frequência da LA

Fonte: (Autor, 2017)

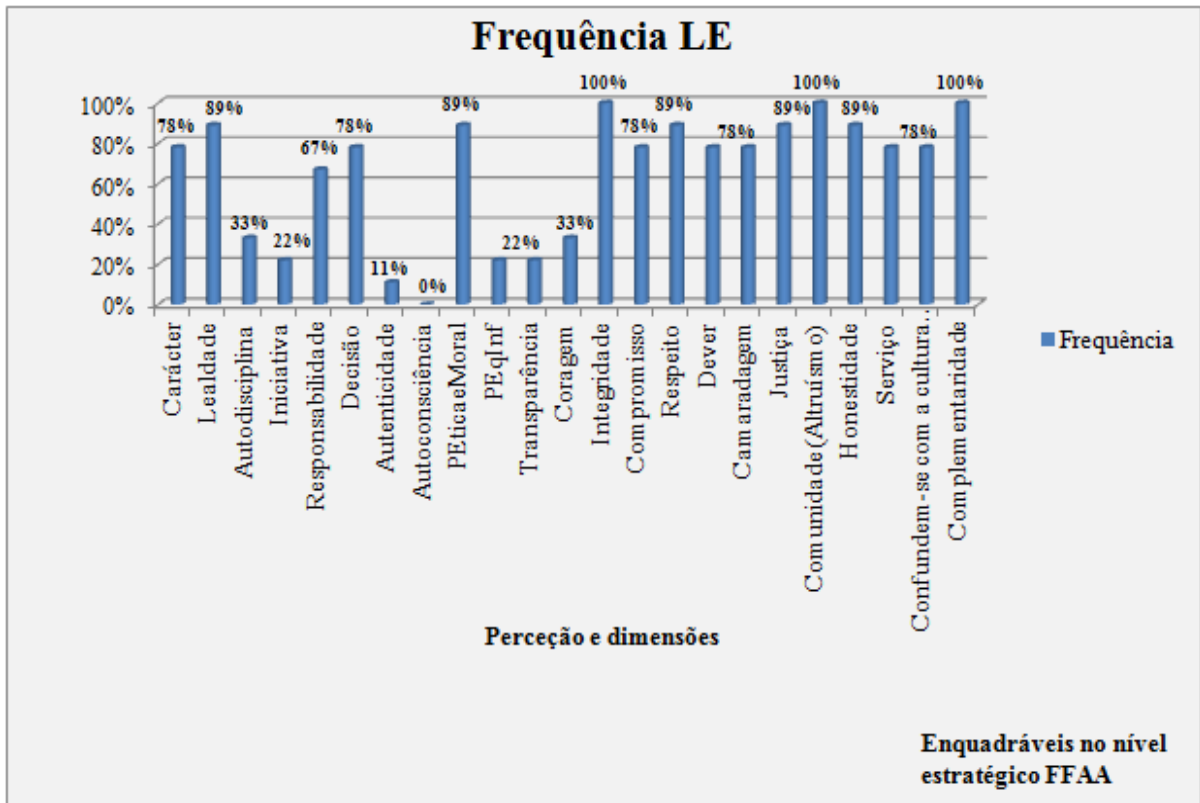


Figura 17 – Frequência da LE

Fonte: (Autor, 2017)

Os resultados demonstram que as duas teorias complementam-se e influenciam a educação moral e ética do AMBORG das FFAA, posição, também confirmada por 100% dos entrevistados.

Na Tabela 23 podemos comprovar que, a grande maioria dos entrevistados confirmou que a LA e LE são promovidas no AMBORG das FFAA ($f=89\%$) e que as respetivas dimensões confundem-se com a cultura militar ($f=78\%$).

Relativamente aos fatores promotores do exercício da LA e da LE podemos identifica-los na Tabela 23, da qual se salienta que, dos dez identificados, apenas três têm uma frequência abaixo dos 50% e a maioria está acima dos 70%. Sendo de destacar que “promover a educação da ética e moral nas escolas de formação das FFAA” foi o fator mais evidenciado pelos entrevistados (89%), seguido de um conjunto de quatro fatores com uma frequência de 78%.



Tabela 23 – Matriz de análise das entrevistas (AMBORG)

Categorias	Subcategorias	Unidade de contexto	Unidade de registo									Frequência	Resultado		
			E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9				
AMBORG (FFAA)	LA e LE são promovidas no AMBORG.		S	S	S	S	S	S	S	S	-	S	8	89%	
	LA e LE influenciam a educação moral e ética das FFAA.		S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	9	100%	
	Dimensões da LA e LE confundem-se com a cultura militar.		S	S	N	S	S	S	S	N	S	S	7	78%	
	Fatores promotores do exercício da LA e LE.	Construir valores e consciência ética.		X	X			X	X	X	X	X		7	78%
		Promover a educação da ética e moral nas escolas de formação da FFAA.		X	X	X	X	X	X	X		X		8	89%
		Modelar o comportamento que se espera de todos os militares.		X	X		X	X	X	X	X			7	78%
		Estabelecer e divulgar os Regulamentos Disciplinares.		X			X					X		3	33%
		Estabelecer políticas e práticas sincronizadas (esclarecer as zonas cinzentas).		X	X		X		X	X	X	X		7	78%
		As chefias de topo e nos vários patamares de comando devem dar o exemplo em todas as circunstâncias. Pois, servem de referência para os líderes intermédios e para os restantes subordinados.		X	X	X	X			X	X		X	7	78%
		Recompensar os comportamentos éticos dos militares.		X		X				X				3	33%
		A carreira				X	X	X		X		X		5	56%
		A avaliação				X								1	11%
		Missão e visão prospetiva.			X	X	X	X		X		X		6	67%

Fonte: (Autor, 2017)

Por último, na Tabela 24, podemos identificar os principais fatores condicionantes do exercício da LA e da LE, dos quais se realçam que seis têm frequências acima dos 50% e quatro ligeiramente abaixo.



Tabela 24 – Matriz de análise das entrevistas (AMBORG)

Categorias	Subcategorias	Unidade de contexto	Unidade de registo									Frequência	Resultado	
			E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9			
AMBORG (FFAA)	Fatores condicionantes do exercício da LA e LE.	As chefias de topo e nos vários patamares de comando não dão o exemplo com a sua atitude de liderança.		X	X	X			X	X	X		6	67%
		Ausência de liderança.		X	X	X	X		X	X	X		7	78%
		Ausência de espaço de intervenção para os subordinados.		X	X		X		X	X	X		6	67%
		Ausência de visão prospetiva e missão pouco esclarecida.		X	X	X	X		X	X	X		7	78%
		Formação desadequada, com ausência de transmissão dos valores da cultura militar.		X			X		X	X	X		5	56%
		Carreira desajustada ao exercício da profissão militar.			X	X			X	X			4	44%
		Interferência política no funcionamento das FFAA.				X	X	X	X				4	44%
		Valores e consciência ética muito questionável.		X	X		X	X	X				5	56%
		Intervenção constante de fatores exógenos (exteriores) à instituição militar.				X		X	X		X		4	44%
		Pressão dos media e da opinião pública.			X	X		X	X				4	44%
		Negação dos fatores promotores.		X			X		X				3	33%
	Clima de mudança nas FFAA, provocou alguma modificação no ambiente de liderança exercido ao nível das FFAA.		N	N	S	S	S	S	S	-	S		6	67% (ver Apêndice A – Ponto 6)

Fonte: (Autor, 2017)

Dos fatores condicionantes identificados, salientam-se a “ausência de liderança” e a “ausência de visão prospetiva e missão pouco esclarecida” como os mais patenteados pelos entrevistados com uma frequência de 78%.



Tabela 25 – Fatores promotores e condicionantes

FATORES		f
Fatores promotores do exercício da LA e LE	Promover a educação da ética e moral nas escolas de formação da FFAA.	89%
	Construir valores e consciência ética.	78%
	Modelar o comportamento que se espera de todos os militares.	
	Estabelecer políticas e práticas sincronizadas (esclarecer as zonas cinzentas).	
	As chefias de topo e nos vários patamares de comando devem dar o exemplo em todas as circunstâncias. Pois, servem de referência para os líderes intermédios e para os restantes subordinados.	
	Missão e visão prospetiva.	67%
	A carreira	56%
	Estabelecer e divulgar os Regulamentos Disciplinares.	33%
	Recompensar os comportamentos éticos dos militares.	
	A avaliação	11%
Fatores condicionantes do exercício da LA e LE	Ausência de liderança.	78%
	Ausência de visão prospetiva e missão pouco esclarecida.	
	As chefias de topo e nos vários patamares de comando não dão o exemplo com a sua atitude de liderança.	67%
	Ausência de espaço de intervenção para os subordinados.	
	Formação desadequada, com ausência de transmissão dos valores da cultura militar.	56%
	Valores e consciência ética muito questionável.	
	Carreira desajustada ao exercício da profissão militar.	44%
	Interferência política no funcionamento das FFAA.	
	Pressão dos média e da opinião pública.	
	Intervenção constante de fatores exógenos (exteriores) à instituição militar.	

Fonte: (Autor, 2017)

De acordo com os resultados das entrevistas e conforme espelhado na Tabela 25, foram identificados dez fatores promotores e dez condicionantes do exercício da LA e da LE, confirmando-se assim a hipótese assumida:



Tabela 26 – Hipótese (H4)

H4	O exercício da Liderança Autêntica e da Liderança Ética, no nível estratégico, tem fatores promotores e condicionantes com consequências organizacionais.
-----------	---

Fonte: (Autor, 2017)

Possibilitando responder à **QD4**: “Quais os principais fatores promotores e condicionantes do exercício da Liderança Autêntica e da Liderança Ética, no nível estratégico das FFAA?”

Confirma-se assim que ambas as teorias de liderança, exercidas no nível estratégico das FFAA, apresentam alguns fatores promotores e condicionantes. Northouse (2013) e Walumbwa, et al. (2008), identificaram, igualmente, alguns fatores promotores e condicionantes do exercício da LA e LE, nomeadamente, capacidades psicológicas positivas (confiança, esperança, otimismo e resiliência), raciocínio moral (decisões éticas) e eventos de vida críticos (promoção, nascimento de um filho, diagnóstico de doença grave, recepção de uma avaliação negativa ou morte de um ente querido).

Como síntese, tendo subjacente o modelo concetual da investigação, apresenta-se na Figura 18 o resultado da confirmação das hipóteses formuladas.

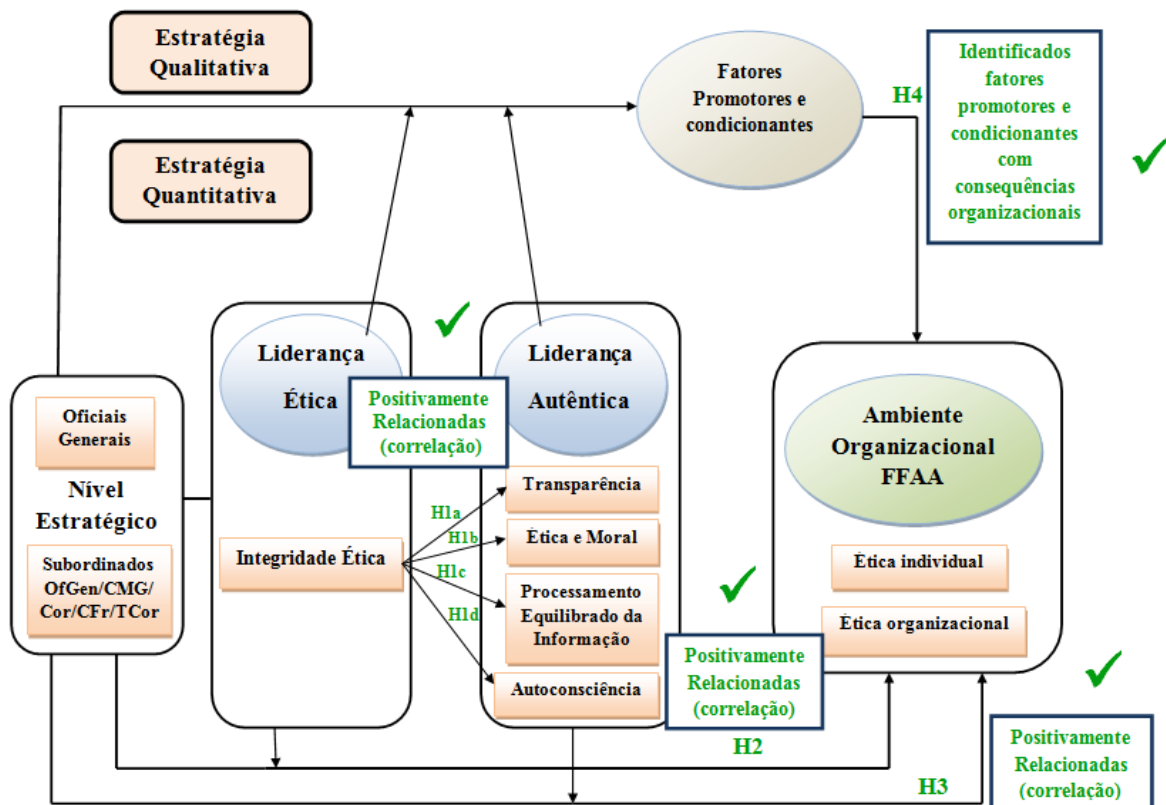


Figura 18 – Confirmação das hipóteses

Fonte: (Autor, 2017)



Conclusões

O presente estudo teve como OG identificar e caracterizar a LA e a LE, exercidas no nível estratégico das FFAA.

A metodologia de investigação escolhida para alcançar este objetivo, foi o recurso ao método hipotético-dedutivo, baseado na análise e pesquisa documental, assente em livros, dissertações de mestrado, teses de doutoramento, artigos, revistas científicas e documentos das FFAA, base para a fundamentação teórica, complementada com entrevistas exploratórias.

A estratégia da investigação foi quantitativa, com contributos qualitativos relevantes, numa lógica de reforço, onde se pretende confirmar as hipóteses formuladas com o recurso a instrumentos de verificação (questionário e entrevista estruturada), procurando respostas para o fenómeno estudado. Foi utilizado um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso.

Além da introdução, relativa aos aspetos essenciais da investigação e da metodologia utilizada, o estudo desenvolveu-se em três capítulos dedicados aos OE onde se procurou confirmar as hipóteses formuladas e responder a cada uma das QD.

No primeiro capítulo, foi efetuada a revisão da literatura, possibilitando confirmar o estado da arte. No segundo, apresentou-se a investigação realizada e a metodologia. Por fim, no terceiro capítulo, espelharam-se os resultados da investigação, incluindo a análise e discussão dos dados recolhidos, finalizando com as conclusões e as recomendações para investigações futuras.

O estudo, na sequência da aplicação dos instrumentos, permitiu concluir que a LA e a LE são exercidas no nível estratégico das FFAA, que as respetivas dimensões se encontram positivamente relacionadas, bem como com as do AMBORG. Nesse âmbito, os resultados revelaram uma influência expressiva, ao nível do grau de autenticidade do líder, o que aponta para a ascendência cognitiva do sistema de valores no comportamento dos líderes, no patamar de comando dos Ramos. Verificamos, também, da análise dos valores, associados à LA e à LE, que tendo em conta as características, associadas à autenticidade do líder, a que mais se destaca é a perceção ética e moral (média = 4,50) e todas as outras dimensões apresentam valores médios muito acima dos quatro pontos, face à amplitude de escala de *Likert* (5 pontos), constatando-se, analogamente, que os valores médios da LE estão claramente acima dos seis pontos na escala de *Likert* (7 pontos). Situação reveladora de que a LA e LE são nitidamente exercidas, no nível estratégico das FFAA. Resultados, igualmente, confirmados nas entrevistas.



Quanto aos valores médios refletidos, no domínio do AMBORG (cerca de 6 pontos em 7 na escala de *Likert*), confirma-se que, o nível estratégico das FFAA, percebe um ambiente organizacional ético no seio da instituição militar. Situação, também comprovada pelas entrevistas efetuadas, onde foi evidenciado que os dois estilos de liderança não são apenas promovidos no AMBORG das FFAA, como fazem parte da própria natureza e cultura militar, assente em valores e princípios éticos da instituição.

Os resultados mostraram, também, que as dimensões da LA correlacionam-se positivamente entre si e os coeficientes de correlação são significativos. Situação idêntica, relativamente ao AMBORG, que evidencia correlação positiva, com coeficientes de correlação significativos. Constatou-se igualmente, a existência de um relacionamento positivo, entre a LA, a LE e o AMBORG, em todas as respetivas dimensões, observando-se coeficientes de correlação significativos.

Os dados obtidos são reveladores e transmitem que a LA e a LE, exercidas no nível estratégico das FFAA, contribuem para promover um ambiente organizacional ético positivo, influenciando, não só a educação ética dos militares, como também concorrem para fomentar elevados níveis morais e éticos de desempenho, situação igualmente corroborada pelos entrevistados. Confirmou-se ainda, que a LA e a LE influenciam a educação moral e ética do ambiente organizacional das FFAA e, que ambas as teorias contribuem para a formação das novas gerações, pelo exemplo, designadamente, através da formação inicial assegurada nos estabelecimentos militares, destacando-se que as competências que influem mais a formação são as que correspondem à LE, com esta a ser complementada pela LA, sendo ambas promovidas no ambiente organizacional das FFAA. As entrevistas também confirmam, que os jovens líderes militares tendem para estilos de liderança inspirados nos valores que interiorizaram durante a sua formação e nos exemplos de comando que foram conhecendo ao longo das suas carreiras. Desse modo, mostra-se evidente que o estilo de liderança mais comum nas FFAA se situa entre a LE e a LA, com mais preponderância para uma ou para outra, de acordo com as características do líder e da fase da carreira em que se encontra.

Assim, foi possível confirmar as H1a, H1b, H1c, H1d, H2 e H3, respondendo às QD1, QD2 e QD3, constatando-se que as dimensões da LA estão positivamente relacionadas com a dimensão da LE, que ambos os estilos de liderança estão interligados e são exercidos no nível estratégico das FFAA. Resultados analíticos, igualmente confirmados nos estudos



desenvolvidos por outros investigadores, no universo de organizações civis, conforme realçado ao longo do capítulo três.

Decorrente, ainda, dos resultados obtidos, nas entrevistas conduzidas, concluiu-se que, dos dez fatores promotores e condicionantes identificados, no domínio do exercício da LA e da LE, no nível estratégico das FFAA, a grande maioria apresenta uma frequência acima dos 50%, conforme evidenciado na Tabela 25. Deste modo, concluímos da confirmação da H4, possibilitando a resposta à QD4, confirmando-se que as duas teorias de liderança apresentam fatores promotores e condicionantes, relativamente ao exercício das mesmas.

Desta forma, tendo por base os resultados obtidos e apresentados, foi possível responder à QC deste estudo, constatando-se que as dimensões da LA e da LE, identificadas, são exercidas no nível estratégico dos Ramos e promovem um ambiente organizacional ético positivo, com relevância para a perceção ética e moral, para o processamento equilibrado da informação e para a integridade ética. Resultados, também, confirmados por cerca de 80% dos entrevistados.

A investigação permitiu, também, comprovar que a LA e a LE são enquadráveis e necessárias no nível estratégico das FFAA, tendo ficado claro que a primazia deve ser dada à LE, dada a natureza das FFAA e os valores institucionais que lhes são próprios. Todavia, na atualidade, em que é permanente a pressão da “reestruturação contínua” (ou “processo de transformação”) e a procura de resultados e da sua demonstração, a LE necessita de ser complementada com o estilo da LA, conforme se reflete nos resultados obtidos.

A noção de ética nas FFAA ultrapassa o sentido que lhe é dado na sociedade em geral, pois, o exercício de funções de comando, direção ou chefia, onde as qualidades de liderança podem assumir maior visibilidade, um líder não pode abstrair-se dos valores e princípios éticos, que balizam a sua condição militar, para com isso conseguir alcançar melhores resultados nas linhas de ação definidas. Assim, a interiorização e a vivência de valores éticos, que é característica dos militares (conforme verificado no estudo), leva a concluir que por força da sua própria formação militar, as bases do estilo de LE e LA, teoricamente, estão sempre presentes nos líderes militares, sendo que os traços desse estilo de liderança estão mais ou menos presentes na ação de comando de cada um, de acordo com as suas próprias características.

Por outro lado, a hierarquia assume grande relevância dentro das FFAA, onde o poder de influência dos “líderes” sobre os seus “subordinados” assenta, no limite, na



legitimidade do cargo que ocupam. Porém, esta característica organizacional (própria da cultura militar) ao potenciarem a eficácia, mais do que a eficiência, também favorecem a germinação do estilo de LA, como forma de aproximar comandantes e subordinados, reforçando as relações interpessoais, desenvolvendo a confiança mútua, o espírito de corpo e a capacidade do líder para influenciar o desempenho dos seus subordinados, condições indispensáveis às operações militares. A LA constitui-se, assim, como um estilo de liderança necessário e instrumento potenciador para melhorar a performance institucional. Portanto, os dois estilos de liderança não são apenas promovidos no ambiente organizacional das FFAA como fazem parte da própria natureza militar. Situação corroborada por todos os entrevistados.

Como contributos, considera-se que o presente estudo, foi um contributo aos valores profissionais da ética militar, nomeadamente, a lealdade, o dever, a integridade e a dedicação ao serviço, bem como à condição militar, que, conforme demonstrado, os dois estilos de liderança estão interligados e contribuem para promover um AMBORG ético positivo, bem como, elevados níveis éticos e morais de desempenho, alicerçados em princípios e virtudes da cultura militar, pelo que, será genuíno considerar esta investigação como uma reflexão positiva no domínio dos estudos organizacionais das FFAA. Salienta-se que este estudo é pioneiro, porque ao longo da investigação que efetuámos não foi encontrado nenhum caso que abordasse a LA, LE e o ambiente ético organizacional nas FFAA.

Deseja-se que este estudo, na ótica académica, contribua para o desenvolvimento do conceito de LA e de LE nas organizações, e possa motivar futuras investigações ao nível das instituições militares, visto que a ética e a autenticidade, ao nível das relações, podem auxiliar na criação e partilha do conhecimento, contribuindo com o desempenho organizacional alicerçado em princípios e virtudes.

Relativamente às limitações do estudo, e pelo facto de a população alvo ser no nível estratégico dos Ramos, verificou-se alguma dificuldade na difusão dos questionários, situação que causou alguns constrangimentos temporais na elaboração da investigação. Outra das limitações do estudo está associada à dimensão da amostra, que apesar de válida, é reduzida. No entanto, esta, estava confinada à natureza da população alvo (nível estratégico). Os questionários também tiveram que ser reajustados, ao contexto militar, pelo facto de não terem sido identificados outros com estas características.



Como estudos futuros, e no domínio da LA e da LE, seria interessante efetuar uma abordagem organizacional das FFAA, ao nível da percepção do estilo de liderança dos líderes, submetendo os respetivos questionários ao universo dos Ramos, situação que permitiria verificar e confrontar a coerência dos resultados obtidos na presente investigação. Possibilitaria, igualmente, confirmar a educação ética e moral da instituição militar, que são a base da formação militar e da cultura organizacional, e apurar da existência de diferenças, entre os Ramos, associadas à natureza da cultura organizacional de cada Ramo. Neste âmbito, seria também oportuno efetuar uma avaliação, no domínio das U/E/O, com três “estudos de caso” (um por cada Ramo).

Adicionalmente seria também importante conduzir um estudo, transversal aos três Ramos, para confirmar e identificar fatores promotores e condicionantes do exercício da LA e da LE, bem como a identificação de possíveis consequências organizacionais. Seria, igualmente, interessante incluir “estudos de caso”, ao nível de U/E/O por Ramo, pois, permitiria verificar se existem diferenças entre Ramos.



Bibliografia

- Adair, J., 1983. *Effective Leadership*. s.l.:Gower.
- Adair, J., 1989. *Great Leaders*. s.l.:Talbot Adair Press.
- Agostinho, A. N. P., 2017. *Liderança Autêntica e Ética: Uma abordagem organizacional nas Forças Armadas* [Entrevista]. Lisboa (06 janeiro 2017).
- AR, 2014a. *Lei de Defesa nacional* (Lei Orgânica n.º 5/2014 de 29 de agosto. Procedê à primeira alteração à LDN, aprovada pala Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 07jul). Lisboa: Diário da República.
- AR, 2014b. *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas* (Lei Orgânica n.6/2014 de 1 de setembro. Procedê à primeira alteração da LOBOFA, aprovada pela Lei Orgânica n.º1-A/2009 de 7 de julho). Lisboa: Diário da República.
- Aronson, E., 2001. *Integrating leadership styles and ethical perspectives*. [Em linha] Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/230058688_Integrating_Leadership_Styles_and_Ethical_Perspectives [Acedido em 05 janeiro 2017].
- Assunção, E. M. M. D. P., 2014. *A Liderança como Comportamento de Cidadania Organizacional*. (Tese de mestrado). Algarve: Universidade do Algarve.
- Avolio, B., Gardner, W. e Walumbwa, F., 2007. *Authentic Leadership Questionnaire*. [Em linha] Disponível em: <http://www.mlq.com.au/Network/Secure/vJ8vtcrc396d/docs/ALQSampleReport.pdf> [Acedido em 22 novembro 2016].
- Avólio, B. J. e Bass, M. B., 2005. *Developing potential across a full range of leadership" Cases on Transactional and Transformational Leadership Center for Leadership Studies"*. New Jersey London: School of Management, SUNY- Binghamton Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwa.
- Avolio, B. J. e Gardner, W. L., 2005. *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. [Em linha] Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/222578948_Authentic_leadership_development_Getting_to_the_root_of_positive_forms_of_leadership [Acedido em 14 novembro 2016].
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. e Weber, T. J., 2009. *Weber Leadership: Current theories, research, and future directions*. [Em linha] Disponível em: <http://annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621> [Acedido em 14 dezembro 2016].
- Bardin, L., 2009. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.



- Bass, B. e Avos, B., 1992. *Developing Transformational Leadership*. [Em linha] Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090599010135122> [Acedido em 22 novembro 2016].
- Bass, B. M. e Steidlmeier, P., 1999. *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.. [Em linha] Disponível em: <https://umesorld.files.wordpress.com/2011/02/ethics-character-and-authentic-transformational-leadership-behavior-1999-bass-and-steidlmeier.pdf> [Acedido em 25 janeiro 2017].
- Bass, B. e Stogdil, R., 1990. *Handbook of Leadership*. New York: The free Press.
- Bennis, W., 1989. *On becoming a leader*. s.l.:Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bento, A. e Ribeiro, M., 2011. *Liderança autêntica nas organizações escolares*. Guarda, Instituto Politécnico da Guarda.
- Borges, J., 2011. *A Importância da formação em liderança nas Forças Armadas: subsídios para um modelo renovado*. (Trabalho de Investigação Individual). Lisboa: IESM.
- Brown, M. E. e Treviño, L. K., 2006. *Ethical leadership: A review and future directions*. [Em linha] Disponível em: www.iranakhlagh.nipc.ir/uploads/science_p_10105_5765.pdf [Acedido em 27 10 2016].
- Brown, M. E., Treviño, L. K. e Harrison, D. A., 2005. *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. [Em linha] Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/223180438_Ethical_Leadership_A_Social_Learning_Perspective_for_Construct_Development_and_Testing [Acedido em 23 janeiro 2017].
- Burns, J. M., 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caeiro, L. A. S., 2016. *Liderança-enquadramento geral-CL01*. (Conferência 08NOV16). Lisboa. IUM: s.n.
- Cardoso, L., 2003. *Gestão estratégica das organizações*. 6.^a ed. Lisboa: Verbo.
- Chefe do Gabinete do VALM SP, 25JAN2017. *Autorização do Questionário-Marinha*. Lisboa: s.n.
- Chefe Relações Públicas do Exército, 29 de dezembro de 2017. *Autorização do Questionário-Exército*. Lisboa: s.n.
- Chiavenato, I., 1994. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa*. São Paulo: Makron Books.



- Chiavenato, I., 2005. *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. 2.^a ed. Rio de Janeiro: Campus Editora.
- Ciulla, J., 2004. *Ethics: The heart of leadership*. 2.^a ed. Westpor, Greenwood: Praeger.
- Costa, J. A. C. R., 2017. *Liderança Autêntica e Ética: Uma abordagem organizacional nas Forças Armadas*. [Entrevista]. Lisboa (03 fevereiro 2017).
- Cunha, M. P. e., 2016. *Comunicação da Liderança. (Conferência 06DEZ16-CL02)*. Lisboa. IUM: s.n.
- Cunha, M. P. e Rego, A., 2005. *Liderar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cupertino, J. L., 1985. *Deontologia Militar*. Lisboa: Academia Militar .
- Daft, R., 2008. *Organizações: teoria e projetos*. 2.^a ed. São Paulo: Cengage Learning.
- DINST/2REP/EMFA, 22 de dezembro de 2016. *Autorização do Questionário-Força Aérea*. Lisboa: s.n.
- Duluc, A., 2000. *Liderança e confiança - Desenvolver o capital humano para organizações competitivas*. 1.^a ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Eagly, A. H., 2005. *Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?.* Northwestern University, Department of Psychology, Evanston, IL 60208-2710, United States: Elsevier Inc.- Leadership Quarterly, 16, 459–474.
- Ethical Resource Center, 2014. *Ethical Leadership - A Research Report from the National Business Ethics Survey*. EUA: ERC.
- Figueiredo, J. D., 2017. *Liderança Autêntica e Ética: Uma abordagem organizacional nas Forças Armadas*. [Entrevista]. Lisboa (13 janeiro 2017).
- Filipe, R. S. B., 2013. *O Impacto da Liderança Autêntica no Desempenho dos Colaboradores*. (Tese de mestrado). Lieria: Escola Superior de tecnologia e Gestão.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J. e Walumbwa, F. O., 2005. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development..* [Em linha] Disponível em: https://nclp.umd.edu/resources/bookreviews/BookReview-Authentic_Leadership-Witt-2011.pdf [Acedido em 21 janeiro 2017].
- Gardner, W. L., Avolio, B. J. e Walumbwa, F. O., 2005. [Em linha] Disponível em: https://nclp.umd.edu/resources/bookreviews/BookReview-Authentic_Leadership-Witt-2011.pdf. [Acedido em 20 janeiro 2017].
- George, B., 2003. *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. 1.^a edição ed. San Francisco: Jossey-Bass..



- Gil, A. C., 2017. *Liderança Autêntica e Ética: Uma abordagem organizacional nas Forças Armadas* [Entrevista]. Lisboa (30 janeiro 2017).
- Goleman, D., 2015. *Como ser um líder: a importância da inteligência emocional*. 1.^a ed. Lisboa: Circulo de Leitores.
- Gonçalves, J. C., 2017. *Liderança Autêntica e Ética: Uma abordagem organizacional nas Forças Armadas* [Entrevista]. Lisboa (27 janeiro 2017).
- Governo, 2015. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas, decreto-lei n.º 90/2015*. Lisboa: Diário da República, 1.^a série — N.º 104 — 29 de maio de 2015.
- Gustafon, S. B. e Craig, S. B., 1998. [Em linha] Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/223025094_Perceived_Leader_Integrity_Scale_An_instrument_for_assessing_employee_perceptions_of_leader_integrity. [Acedido em 12 outubro 2016].
- Harter, S., 2002. Authenticity. *Handbook of Positive Psychology*, (pp. 382-394) . In: London: Oxford University Press: C.R. Snyder e S.J. Lopez.
- Hill, M. M. e Hill, A., 2002. *Investigação por Questionário*. 2.^a ed. Lisboa: Sílabo.
- Hooper, A. e Potter, A., 2006. *Liderança inteligente: criar a paixão pela mudança*. 4.^a ed. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, Lda..
- IESM, 2005. *Regulamento de campanha: Operações*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- IESM, 2015a. *Trabalhos de Investigação (NEP/ACA - 010)*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- IESM, 2015b. *Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM (NEP/ACA - 018)*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- IESM, 2015c. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Kernis, M. H., 2003. *Toward a conceptualization of optimal self-esteem*. [Em linha] Disponível em: http://wholebeinginstitute.com/wp-content/uploads/M-Kernis_Conceptualization-Optimal-Self-Esteem.pdf [Acedido em 14 dezembro 2016].
- Langlois, L., 2011. *The anatomy of Ethical Leadership*. 1.^a ed. Canadá: AU Press.
- Luthans, F. e Avolio, B. J., 2003. *Authentic leadership development.. Positive organizational scholarship: San Francisco: In K. S. Cameron, J. E. Dutton, e R. E. Quinn (Eds.)*.



- Martinez, L. e Ferreira, A., 2010. *Análise de dados com SPSS*. 3.^a ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Mateus, S. C. A., 2011. *Impacto da Liderança Autêntica na motivação/satisfação docente*. (Dissertação de mestrado). Madeira: Universidade da Madeira.
- MDN, 2015. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio). Lisboa: Diário da República.
- Néné, B. M. M., 2015. *Impacto da perceção da liderança autêntica*. (Dissertação de Mestrado em Gestão). Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Northouse, P. G., 2013. *Leadership: Theory and Practice*. 6.^a ed. Western Michigan: SAGE Publication.
- Novakovic, P. N., 2013. *Standards of Business Ethics and Conduct*. 5.^a (Rev. 4) ed. EUA: General Dynamics.
- Palma, J. N., 2017. *Liderança Autêntica e Ética: Uma abordagem organizacional nas Forças Armadas* [Entrevista]. Lisboa (06 fevereiro 2017).
- PDMC-01, 2012. *Doutrina Militar Conjunta*. s.l.:EMGFA.
- Pedrosa, A. C. e Gama, S. M. A., 2004. *Introdução Computacional à Probabilidade e Estatística*. 1.^a ed. Porto: Porto Editora.
- Pereira, A., 1999. *SPSS - Guia Prático de utilização*. 1.^a ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, L. V., 2015. Liderança. Uma visão militar. *Proelium: Revista científica*, 16 maio, p. 15.
- Pinto, L. V., 2016. *CL 06 – A liderança aos níveis mais elevados – contexto militar* (Conferência 09 de novembro 2016). Lisboa-IUM: s.n.
- Ramos, A. O. G., 2017. *Liderança Autêntica e Ética: Uma abordagem organizacional nas Forças Armadas* [Entrevista]. Lisboa (04 janeiro 2017).
- Raymond, J. C., 2014. *Examining the Influence of Ethical and Authentic Leadership Behaviors of NCAA Division-I Athletic Directors*. [Em linha] Disponível em: <http://digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6624&context=dissertations> [Acedido em 30 janeiro 2017].
- Rego, A. e Cunha, M., 2011. *Liderança: A virtude está no meio*. Lisboa: Actual Editora.
- Rosa, A. F. A., 2017. *Liderança Autêntica e Ética: Uma abordagem organizacional nas Forças Armadas* [Entrevista]. Lisboa (24 janeiro 2017).
- Rouco, C., 2015. *Identification of Leadership Competences in the Different Organizational Levels Military Context*. [Em linha] Disponível em: <https://www.researchgate.net/>



[publication/282468520 Identification of Leadership Competences in the Different Organizational Levels Military Context](#) [Acedido em 12 janeiro 2017].

- Rouco, J. C. D., 2012. *Modelos de Gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar - Tese de doutoramento*. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa.
- Rowe, W. G. e Guerrero, L., 2011. *Cases in Leadership*. 2.^a ed. EUA: Sage Publications.
- Schein, E. H., 1996. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H., 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition ed. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. e Noel, T. W., 1997. *The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice*, 40(5), 1190–1207. Colorado: Academy of Management Journal.
- Schminke, M. e Arnand, A., 2006. [Em linha] Disponível em: <https://www.google.pt/search?sclient=psy-ab&client=firefox-b&biw=1280&bih=701&noj=1&q=BEYOND+THE+ORGANIZATIONAL+BASES+OF+ETHICAL+WORK+CLIMATES%3A++A+NEW+THEORY+AND+MEASURE&oq=BEYOND+THE+ORGANIZATIONAL+BASES+OF+ETHICAL+WORK+CLIMATES%3A++A+NEW+THEORY+AND+ME>. [Acedido em 27 outubro 2016].
- Serafino, F. C. V. C., 2017. *Liderança Autêntica e Ética: Uma abordagem organizacional nas Forças Armadas* [Entrevista]. Lisboa (08 fevereiro 2017).
- Shamir, B. e G.Eilam, 2005. “*What’s your story?*” *A life-stories approach to authentic leadership development*. [Em linha] Disponível em: <https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Shamir-Stories.pdf> [Acedido em 14 dezembro 2016].
- Silva, M. N. P. M. M., 2016. *O Comportamento Organizacional nas Forças Armadas*. (Trabalho de Investigação Individual). Lisboa: IUM.
- Terry, W. R., 1993. *Authentic leadership: Courage in action*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Treviño, L. K. e Nelson, K. A., 2012. *Managing business ethics*. 6.^a ed. EUA: Wiley.
- USA Army, 2006. *FM 6-22 (FM 22-100): Army Leadership*. Washington: Departmente of the Army Headquarters.
- Victor, B. e Cullen, J. B., 1988. *The organizational bases of ethical work climates*. s.l.:Administrative Science Quarterly, 33.



- Victor, B. e Cullen, J. B., 1993. *The Ethical Climate Questionnaire An Assessment of Its Development and Validity*. [Em linha] Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228162800_The_Ethical_Climate_Questionnaire_An_Assessment_of_Its_Development_and_Validity [Acedido em 27 outubro 2016].
- Vieira, G. S. B., 2002. *Liderança Militar*. Lisboa: Edições Atena, Lda e Academia Militar.
- Walumbwa, F. O. et al., 2008. *Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure*. [Em linha] Disponível em: <http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/24> [Acedido em 12 10 2016].
- Walumbwa, F. O. et al., 2010. *Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors*. [Em linha] Disponível em: http://www.ilo.bwl.uni-muenchen.de/download/unterlagen-ws12_13/leadership_and_learning/literature_hoegl1/walumbwa_et_al_2010.pdf [Acedido em 12 dezembro 2016].
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S. & Prussia, G. E., 2013. *An Improved Measure of Ethical Leadership*. [Em linha] Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258152783_An_Improved_Measure_of_Ethical_Leadership [Acedido em 31 outubro 2016].



Apêndice A — Conceitos, definições e diversos

1. Amostra

- Amostra – é o subconjunto finito da população (Pedrosa e Gama, 2004).
- Amostragem não casual ou dirigida – quando existe uma representação propositada de determinados elementos da população, com base num determinado critério (Hill e Hill, 2002).
- Amostragem não probabilística – não se conhece a probabilidade de cada unidade amostral, pertencente à amostra (Hill e Hill, 2002).
- Amostragem por conveniência – método onde os casos escolhidos são os disponíveis (Hill e Hill, 2002).
- População – é o conjunto total de elementos sobre os quais pretendemos estudar e tirar conclusões (Hill e Hill, 2002).
- População finita – quando o número de elementos que a constitui é finito (Pedrosa e Gama, 2004).
- Variável – é uma característica da população que pode tomar vários valores possíveis (Pedrosa e Gama, 2004).

2. Comando

- A função de comando traduz-se no exercício da autoridade que é conferida a um militar para dirigir, coordenar e controlar comandos, forças, unidades e estabelecimentos. O exercício da autoridade, conferida pelas leis e regulamentos é acompanhada da correspondente responsabilidade, que não é delegável, sendo o comandante o único responsável (MDN, 2015).
- A função de direção ou chefia diz respeito a estabelecimentos e órgãos (MDN, 2015).
- Os órgãos militares de comando das FFAA são o Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) e os Chefes do Estado-Maior da Armada (CEMA), do Exército (CEME) e da Força Aérea (CEMFA). Os CEMA, CEME e CEMFA comandam os respetivos Ramos e são os chefes militares de mais elevada autoridade na sua hierarquia, sendo os principais conselheiros do Ministro da Defesa Nacional e do CEMGFA em todos os assuntos específicos do seu Ramo (AR, 2014b).

3. Deveres especiais (MDN, 2015)

- O dever de apromo.
- O dever de autoridade;
- O dever de camaradagem;
- O dever de correção;
- O dever de disponibilidade;
- O dever de honestidade;
- O dever de isenção política;
- O dever de lealdade;
- O dever de obediência;
- O dever de responsabilidade;
- O dever de sigilo;
- O dever de tutela;
- O dever de zelo;

4. Deveres gerais (MDN, 2015)

- O militar deve estar sempre pronto a defender a Pátria, mesmo com sacrifício da própria vida, o que afirma solenemente perante a Bandeira Nacional, em cerimónia pública.



- O militar deve, em todas as circunstâncias, pautar o seu procedimento pelos princípios da ética e da honra, conformando os seus atos pela obrigação de guardar e fazer guardar a Constituição e a lei, pela sujeição à condição militar e pela obrigação de assegurar a dignidade e o prestígio das Forças Armadas.
- O militar deve ainda:
 - Aceitar com coragem os riscos físicos e morais decorrentes das suas missões de serviço;
 - Cumprir e fazer cumprir a disciplina militar;
 - Usar a força somente com legitimidade e quando tal se revele estritamente necessário;
 - Cumprir rigorosamente as normas de segurança militar;
 - Usar uniforme, exceto nos casos em que a lei o prive do seu uso ou seja expressamente determinado ou autorizado o contrário;
 - Comprovar a sua identidade e situação, sempre que solicitado pelas autoridades competentes.

5. **Deontologia Militar** é a ciência que trata da aplicação das regras gerais da moral no caso concreto da profissão das armas, descrevendo e justificando a conduta do bom soldado, não porém ao nível das prescrições legais, mas sim das exigências da sua natureza de homem. Em síntese, a *deontologia militar* será a ciência dos deveres morais dos militares (Cupertino, 1985).

Ética miliar integra-se como o conjunto das questões filosóficas (aspecto crítico ou especulativo) Luís Cupertino (1985 cit. por Vieira, 2002, p. 23),

Moral militar integra-se como o conjunto das regras de conduta (aspecto descritivo ou prático) (Luís Cupertino (1985 cit. por Vieira, 2002, p. 23)).

6. Diversos

▪ Ambiente ético organizacional, de acordo com Victor e Cullen (1988), é definido como um conceito multifacetado, composto pelas perceções partilhadas pelos membros de uma organização sobre quais os comportamentos eticamente corretos e qual a forma como devem ser abordados os assuntos moralmente qualificáveis.

▪ Clima de mudança que tem ocorrido nas FFAA – tem implicações no ambiente de liderança exercida ao nível dos Ramos?

Neste âmbito, 67% dos entrevistados responderam afirmativamente, tendo salientado que as mudanças que se têm registado nas FFAA afetam todos os domínios organizacionais (estrutural, genético e operacional). Considerando que, face a alguns anos antecedentes, as lideranças nas FFAA estão hoje mais expostas, sobretudo pela aceleração na comunicação e pelo desenvolvimento dos processos, devido à sua maior complexidade, pela incerteza, e pelo modo como interagem, mais apoiados em tecnologia e por um escrutínio mais desenvolvido, quer pela sociedade, através da comunicação social, quer por um reforço do controlo administrativo. Nesta medida, o exercício da liderança é hoje muito mais exigente que há algumas décadas atrás, designadamente quando os atuais líderes iniciaram a sua carreira militar.

Neste domínio, foi também evidenciado, que as mudanças ao nível da nossa sociedade e a cultura para a cidadania, são atualmente bastante adversas à cultura militar, principalmente por serem adversas a tudo o que seja autoridade e disciplina. Por outro lado as frequentes mudanças, transformações e o constante questionar de alguns aspetos estruturais das FFAA, nestes últimos 10 anos, muito têm contribuído para a incerteza, que caracteriza o ambiente atual, ao qual as FFAA não estão nem ficaram imunes.



A falta de um planejamento nacional coerente e de longo prazo agrava este cenário, constantemente a ser alterado em alguns aspetos essenciais, bem como a falta de recursos humanos, mais do que a de recursos financeiros tem constituído outro dos fatores condicionadores da ação de comando e conseguinte o exercício da liderança. Este ambiente de “restruturação contínua”, habitualmente conhecido por “processo de “transformação”, provoca a necessidade de se atingirem metas específicas, por vezes difíceis, só alcançáveis através de processos complexos, exigentes e sensíveis para a Instituição Militar. Esta realidade evidencia a necessidade das FFAA (aos diferentes níveis) disporem de equipas pluridisciplinares, coesas, competentes e motivadas para lidarem com novos desafios, o que implicitamente significa possuir equipas muito bem lideradas.

Assim, é natural que a questão da liderança desperte hoje maior interesse das lideranças de topo das FFAA, para refletirem sobre as questões de liderança que se colocam ao seu nível e aos diferentes níveis dos Ramos.

- Critérios éticos (do ECQ), de acordo com Victor e Cullen (1988 e 1993), são os princípios de referência e a filosofia geral que orientam as opções morais (egoísmo, benevolência ou deontológico (deveres)).
- Fontes éticas (do ECQ), de acordo com os mesmos autores, referem-se aos grupos sociais que influenciam a avaliação e a decisão (individual, local ou cosmopolita).
- Dimensão da integridade ética do ELQ, de acordo com Yukl, et al. (2013), inclui afirmações que definem o comportamento ético do líder, contendo a integridade, a honestidade, a justiça, a comunicação de valores éticos, a consistência do comportamento com os valores adotados, a orientação ética e o altruísmo, permitindo uma apreciação verdadeira nas diversas relações com os líderes e os liderados. De acordo com os mesmos autores, permite estudar a importância da ética na liderança e é abrangente no que diz respeito aos elementos mais importantes de LE.

7. **Entrevistas** (Bardin, 2009)

- Entrevista – é a forma de recolha de dados descritivos, na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam determinados assuntos ou matérias.
- Categorias – é a seção correspondente ao agrupamento dos temas-eixo tratados na entrevista.
- Subcategorias – é a seção correspondente ao agrupamento das questões tratadas dentro de cada tema-eixo.
- Unidade de contexto – é a seção onde foram organizados os segmentos de conteúdo a considerar como unidade base, visando a categorização e a contagem de frequência, optando-se por efetuar recortes com base nos temas tratados na entrevista.
- Unidade de registo – é a seção onde se encontram as respostas dadas pelos entrevistados, relativamente aos segmentos de conteúdo da unidade de contexto.
- Frequência – é a seção onde é efetuado a contagem das respostas por unidade de contexto ou subcategoria.
- Resultado – é a seção onde se encontra plasmada a percentagem por unidade de contexto ou subcategoria.

8. **Estatística descritiva**

- Alfa de Cronbach – traduz o valor médio de todos os coeficientes possíveis de *split-half* (Hill e Hill, 2002).
- Correlação de Pearson – mede a intensidade da associação linear existente entre as variáveis. É um índice (r) com valores situados ente -1,0 e 1,0 inclusive, que



reflete a intensidade de uma relação linear entre dois conjuntos de dados (Martinez e Ferreira, 2010).

- Desvio padrão – indica a proximidade com que os valores estão agrupados à volta da média (sendo a raiz quadrada da variância) (Martinez e Ferreira, 2010).
- Estatística descritiva – descreve, de forma sumária, alguma característica de uma ou mais variáveis fornecida por uma amostra de dados (Martinez e Ferreira, 2010).
- Medida de associação – é a relação entre duas realidades ou conceitos, quantificam a intensidade e a direção da associação entre variáveis (Martinez e Ferreira, 2010).
- Medida de dispersão – representa indicadores de variabilidade ou flutuação dos valores das observações (Martinez e Ferreira, 2010).
- Média – é definida como o valor que mostra para onde se concentram os dados de uma distribuição (é a soma de todos os dados a dividir pelo seu número – valor único que equilibra a distribuição) (Martinez e Ferreira, 2010).
- Moda – valor mais frequente (que ocorre mais vezes) de um conjunto de observações (Martinez e Ferreira, 2010).
- Tendência central – serve como valores de referência para um conjunto de dados e remetem para valores fulcrais da distribuição (Martinez e Ferreira, 2010).
- Variância – é uma medida da variabilidade da distribuição. Depende do valor de todas as observações (Martinez e Ferreira, 2010).

9. Níveis de autoridade (AR, 2014b):

- Coordenação: A autoridade de coordenação é o tipo de autoridade conferida aos órgãos subordinados, a qualquer nível, para consultar ou coordenar diretamente uma ação com um comando ou entidades, dentro ou fora da respetiva linha de comando, sem que tal inclua competência disciplinar.
- Funcional: A autoridade funcional é o tipo de autoridade conferido a um órgão para superintender processos, no âmbito das respetivas áreas ou atividades específicas, sem que tal inclua competência disciplinar;
- Hierárquica: A autoridade hierárquica é a linha de comando que estabelece a dependência de um órgão ou serviço na estrutura das FFAA em relação aos órgãos militares de comando das mesmas;
- Técnica: A autoridade técnica é o tipo de autoridade que permite a um titular fixar e difundir normas de natureza especializada, sem que tal inclua competência disciplinar.

10. Níveis de comando (PDMC-01, 2012):

- O nível estratégico militar é o patamar mais elevado de planeamento e condução de atividades militares. É o nível em que é concebida e implementada a estratégia militar para atingir os objetivos políticos e estratégicos definidos superiormente. É neste nível que se definem os objetivos estratégicos militares para a prossecução dos objetivos político-estratégicos, se faz a geração de forças necessárias, se estabelecem as limitações de tempo e de espaço, se atribuem recursos e se conduzem estrategicamente as operações;
- Nível operacional é o nível em que as campanhas e as principais operações militares são planeadas, conduzidas e sustentadas para atingir os objetivos estratégicos nos teatros ou áreas de operações;
- Nível tático, é o nível, do emprego das forças, para executar tarefas militares e atingir objetivos militares. Estes objetivos são concebidos para que, ao serem alcançados, contribuam para o sucesso aos níveis operacional e estratégico.

11. Valores da profissão militar, como profissão ao serviço de um Estado democrático, têm que ser consistentes com os valores morais, espirituais e sociais que definem o



carácter fundamental da Nação, tais como: a verdade, a justiça, a honestidade, a dignidade humana, a imparcialidade, a igualdade e responsabilidade pessoal. Um FFAA nacionais não podem deixar de refletir e de ser orientadas por estes valores (Vieira, 2002).

Ainda segundo o mesmo autor, o sistema ético das FFAA integra duas componentes:

- A primeira, decorre das ideias da Constituição, dos valores da sociedade e dos princípios éticos resultantes destes valores;
- A segunda, depende dos hábitos de solidariedade ética, decorrentes dos dramáticos valores do campo de batalha, e são relevantes para as questões de vida e morte que os militares profissionais devem estar preparados para enfrentar.

Destes ideais (valores e princípios éticos) surge frequentemente, o enunciado de quatro valores profissionais da ética militar: A lealdade, o dever, a integridade e a dedicação ao serviço.

As nossas FFAA não possuem um código deontológico específico sob a forma de documento escrito. Os princípios e normas deontológicos militares encontram-se dispersos na Constituição da República, na Lei de Defesa Nacional, nas Bases Gerais da Condição Militar, Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, no Estatuto dos Militares das Forças Armadas, no Regulamento de Disciplina Militar (RDM) e no Regulamento de Continências e Honras Militares (RCHM).

Segundo Borges (2011), ao nível das FFAA, não foram descortinados, de modo explícito, os respetivos valores e visão. Para além do RDM, não foi encontrado no enquadramento legal (Constituição da República, Lei da Defesa Nacional, Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, Estatuto dos Militares das Forças Armadas, Leis Orgânicas dos Ramos, etc.) qualquer referência aos valores da Instituição ou dos Ramos. Por outro lado, as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar, que constituem uma espécie de código deontológico da profissão militar, destacam mais um código conforme a ética militar, do que os valores a cultivar pelos militares das FFAA.

Porém, de acordo com a principal obra de referência da Academia Militar sobre “Liderança Militar” (Vieira, 2002, p. 29), que também sublinha que as FFAA não possuem um código deontológico específico sobre a forma de documento escrito, existem quatro valores profissionais da ética militar (Borges, 2011):

- Lealdade;
- Dever;
- Integridade;
- Dedicação ao serviço.

O mesmo autor, face às lacunas atrás referidas, sugere no seu estudo que os quatro valores podem e devem ser assumidos pelas FFAA, enquanto os Ramos os devem ter em consideração como referência para valores que possam estabelecer em função da sua missão específica. E estes valores dos Ramos devem ir, igualmente, ao encontro dos desafios do futuro, mas simultaneamente garantir alguma perenidade no tempo (a visão da organização é que pode mudar com maior frequência, em função das novas chefias e das novas missões), de modo a agregar vontades e a fortalecer a necessária coesão. O estabelecimento de doutrina de Liderança ao nível das FFAA e dos Ramos atenuará certamente a referida lacuna, pois a missão, os valores e a visão, devem fazer parte obrigatória do enquadramento conceptual dos referidos documentos de referência para todos os servidores da Instituição Militar, pois, contribuirá certamente para o desenvolvimento do carácter, da autoconfiança e da autoestima dos futuros comandantes, que se pretendem verdadeiros líderes.



Apêndice B — Abordagens práticas da LA (Robert Terry e Bill George)

As abordagens da LA de Terry (1993) e de George (2003) apresentam perspectivas diferentes de como pôr em prática a LA. Passaremos de seguida a descrever cada um dos modelos práticos.

Modelo de LA de Robert Terry (Rowe e Guerrero, 2011) e (Northouse, 2013)

O modelo de Terry (1993), relativamente à liderança, está orientado para a prática. Este modelo utiliza uma fórmula ou guia de "como efetivar" a liderança. Na sua essência, o modelo centra-se na ação e incide sobre as atitudes do líder, a equipa de liderança, ou organização em situações particulares. A premissa moral, subjacente a este modelo, assenta essencialmente no propósito que os líderes devem esforçar-se para fazer o que é considerado certo. A forma de abordagem serve como guia para as ações.

Terry (1993) defende que, em qualquer situação em que é necessária uma liderança, duas questões principais se devem colocar. Primeiro, "o que está realmente a acontecer?" Em segundo lugar, "o que vamos fazer relativamente a isso?"

A LA, de acordo com o mesmo autor, envolve responder corretamente às supracitadas perguntas, ou seja, os líderes têm o desafio de distinguir entre ações autênticas e não autênticas e, posteriormente, comprometerem-se apenas com ações autênticas em vez de com as que não são.

Terry (1993), neste âmbito, desenvolveu a Roda de Ação Autêntica, conforme espelhado na Figura 19, para ajudar a diagnosticar e resolver problemas inerentes às organizações. A roda tem os seguintes componentes:

- À volta do topo da roda está o Significado, a Missão e o Poder;
- No fundo estão a Estrutura, os Recursos, e a Existência;
- O centro da roda é rotulado por Cumprimento e representa a realização do processo.

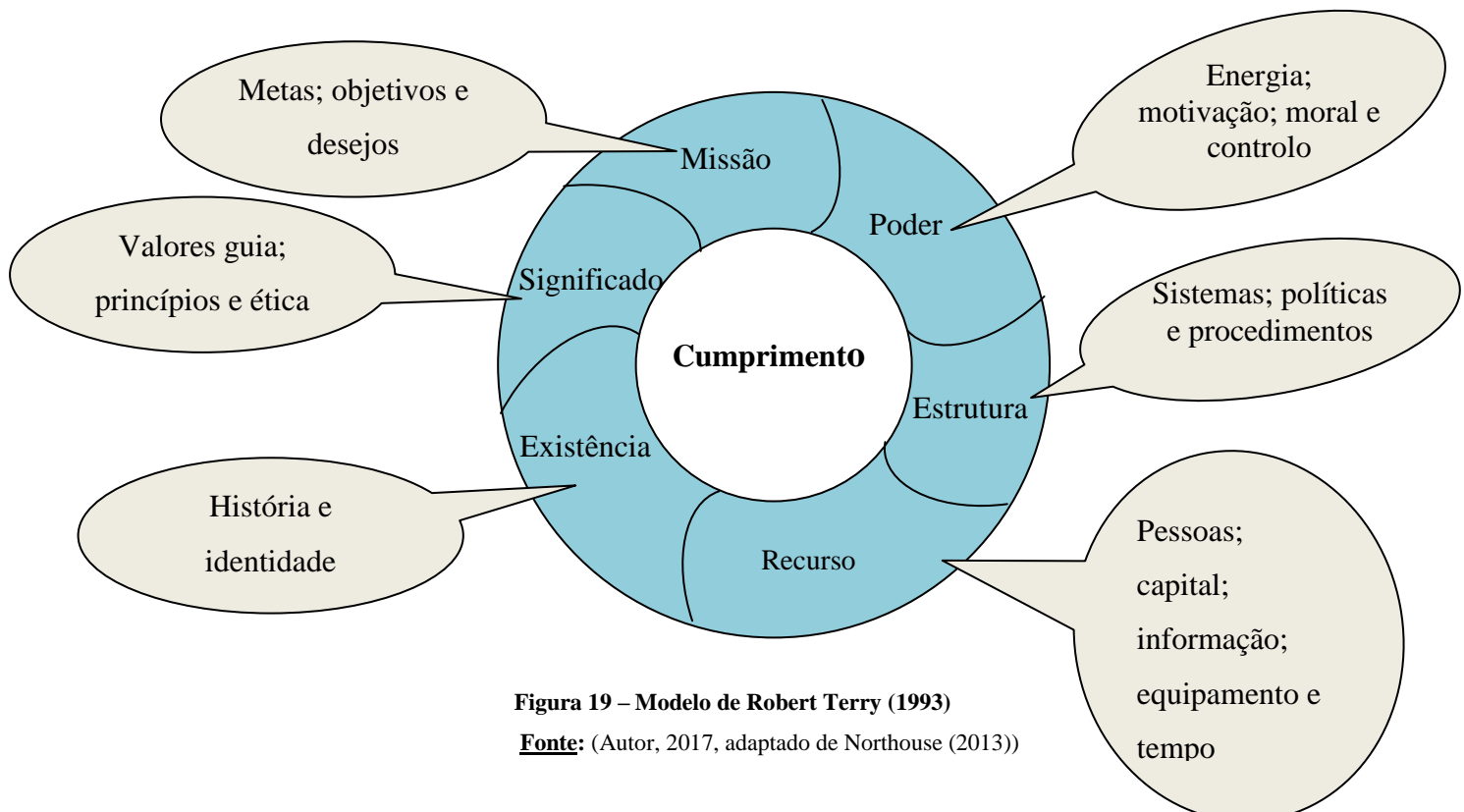


Figura 19 – Modelo de Robert Terry (1993)

Fonte: (Autor, 2017, adaptado de Northouse (2013))



Para responder às questões colocadas por Terry (1993), são necessários dois passos:

- Localizar o problema na roda de diagnóstico;
- Selecionar estrategicamente uma resposta adequada para o problema.

O primeiro passo será localizar o problema, contudo, nesta fase do processo a Roda é usada de forma prescritiva, para recomendar um determinado curso de ação. Depois de um problema estar identificado, a Roda é utilizada para encorajar os líderes a explorar explicações alternativas para o problema e para selecionar uma resposta com base nessa informação. Por outras palavras, a Roda de Ação autêntica é utilizada para explorar as várias respostas possíveis a um dado problema e para selecionar a resposta que mais se aproxima de forma a resolver esse mesmo problema. Os líderes autênticos tentam resolver o verdadeiro problema da forma mais apropriada.

Face ao que antecede, podemos concluir que a referida Roda de Ação Autêntica é uma ferramenta de diagnóstico visual para ajudar os líderes a enquadrar os problemas. Estes com os seus subordinados, localizam o problema na Roda e depois estrategicamente respondem às principais questões de preocupação. A abordagem de Terry (1993) encoraja os indivíduos a ver as coisas de forma diferente e com mais clareza.

Este método insta os líderes a serem autênticos ou "verdadeiros", com eles próprios, com a sua organização e com o seu mundo.

Modelo de LA de George (2003) (Rowe & Guerrero, 2011) e (Northouse, 2013)

Apesar de a Roda de Ação Autêntica de Terry (1993) incidir em áreas problemáticas, a abordagem da LA desenvolvida por George (2003), focaliza-se nas características dos líderes autênticos.

George descreve, de uma forma prática, as qualidades essenciais da LA, bem como o método para desenvolver essas qualidades se os líderes quiserem tornar-se autênticos.

Baseado na sua experiência como executivo corporativo e através de entrevistas com uma amostra diversificada de 125 líderes de sucesso, George (2003) descobriu que os líderes autênticos têm um desejo genuíno de servir os outros.

Especificamente, os líderes autênticos demonstram cinco características básicas:

- Entendem a sua finalidade;
- Têm valores fortes;
- Estabelecem relações de confiança com os outros;
- Demonstram autodisciplina e agem de acordo com os seus valores;
- São apaixonados pela sua missão (ou seja, agem de coração).

A Figura 20 ilustra cinco dimensões da liderança autêntica identificadas por George:

- Finalidade;
- Valores;
- Relacionamentos;
- Autodisciplina;
- Coração.

A referida figura ilustra, igualmente, cada uma das seguintes características relacionadas;

- Paixão;
- Comportamento;
- Conexão;
- Consistência;



- Compaixão (que os indivíduos precisam de desenvolver para se tornarem líderes autênticos).

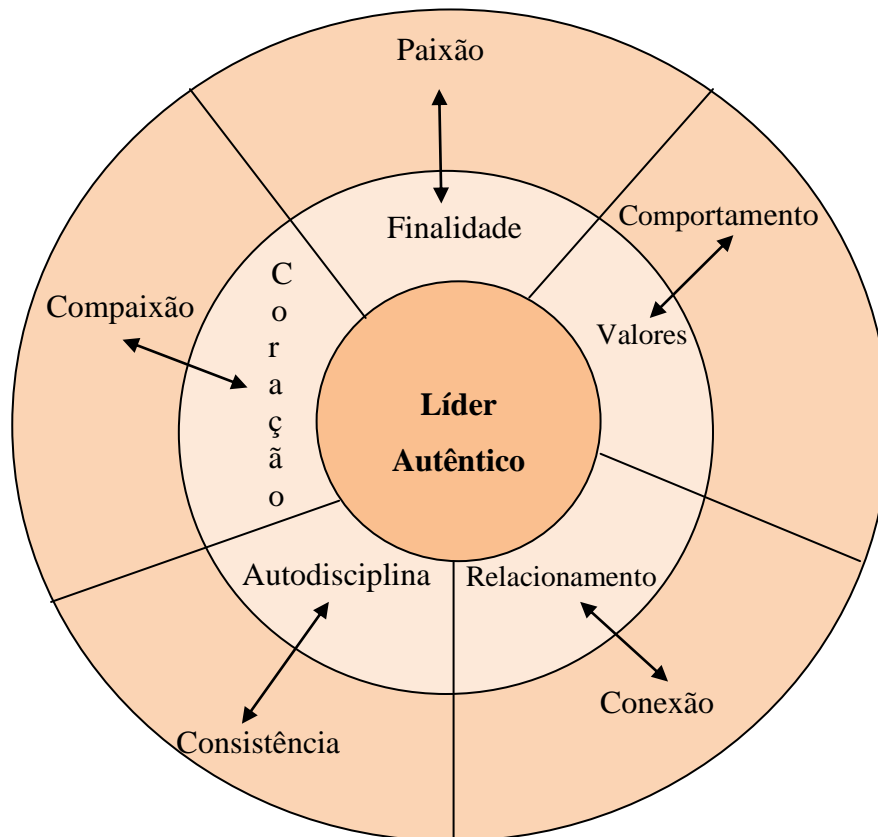


Figura 20 – Modelo de Bill George (2003)

Fonte: (Autor, 2017, adaptado de Northouse (2013))

Nas suas entrevistas, George descobriu que os líderes autênticos têm um verdadeiro sentido de propósito. Sabem o que são e a direção para onde caminham. Conhecem, também, o seu propósito, são inspirados e motivados intrinsecamente pelos seus objetivos. São indivíduos apaixonados que têm um interesse profundo no que fazem e preocupam-se acima de tudo com o seu trabalho.

Segundo George (2003), os líderes autênticos, quando testados em situações difíceis, não comprometem os seus valores, mas usam essas situações para os fortalecer.

A abordagem da LA de George (2003), como referido, destaca cinco características importantes nos líderes autênticos. Coletivamente, esses recursos fornecem um quadro prático daquilo que as pessoas precisam de fazer para se tornarem autênticas na sua liderança.

A LA é um processo de desenvolvimento ao longo da vida, que é formado e informado pela história de vida de cada indivíduo.



Apêndice C — Questionário LA, LE e AMBETORG (auto percepção do líder)

O presente questionário insere-se no domínio do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) 2016-2017 e tem como objetivo principal, identificar e caracterizar a Liderança Autêntica e Liderança Ética, exercidas no nível estratégico das FFAA.

Este estudo permitirá compreender as relações entre os dois estilos de liderança, ao nível das respetivas dimensões (constructos), verificar a contribuição para um ambiente organizacional ético positivo e identificar os fatores promotores e condicionantes com consequências organizacionais.

Os dados fornecidos serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos e serão tratados de forma confidencial. Os questionários são anónimos e não contêm quaisquer dados que permitam identificar os respondentes.

Os questionários não têm respostas certas ou erradas, por isso, este deve ser respondido o mais exato possível, pois, apenas com a sua colaboração será possível concretizar com sucesso esta investigação, agradecendo a sua sinceridade nas respostas.

Parte 1

Esta parte do questionário diz respeito à recolha de dados demográficos gerais e à sua situação profissional, enquanto militar das FFAA.

Assinale com um X, no campo que se adequa a si, em cada item:

Dados Demográficos

Sexo: ___ Masculino ___ Feminino

Idade: ___ menos de 50 anos ___ 50 a 60 anos ___ mais de 60 anos

Situação Profissional

Ramo: ___ Marinha ___ Exército ___ Força Aérea

Categoria: ___ Oficial General

Parte 2

Este questionário insere-se no domínio da Liderança Autêntica e contém afirmações que definem o respetivo estilo de liderança. Nesse contexto, avalie o grau de frequência das suas atitudes ou comportamentos no dia-a-dia e responda a cada afirmação, assinalando uma X sobre o número que melhor o caracteriza, utilizando a seguinte escala:

Escala Aplicada
Nunca = 1
Raramente = 2
Ocasionalmente = 3
Frequentemente = 4
Sempre = 5



N.º ORDEM	AFIRMAÇÃO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	Digo exatamente o que pretendo dizer.	1	2	3	4	5
2	Admito os meus erros quando cometidos.	1	2	3	4	5
3	Encorajo todas as pessoas a falar abertamente.	1	2	3	4	5
4	Digo a verdade “nua e crua”, mesmo que seja “dura”.	1	2	3	4	5
5	Mostro as minhas emoções de acordo com os meus sentimentos.	1	2	3	4	5
6	Demonstro crenças consistentes com as minhas ações.	1	2	3	4	5
7	Tomo decisões baseadas nos meus valores fundamentais.	1	2	3	4	5
8	Solicito que se tomem posições baseadas em valores fundamentais.	1	2	3	4	5
9	Tomo decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética.	1	2	3	4	5
10	Solicito pontos de vista que desafiem as minhas tomadas de posição mais profundas.	1	2	3	4	5
11	Analiso dados relevantes antes de tomar uma decisão.	1	2	3	4	5
12	Presto atenção aos diferentes pontos de vista antes de chegar a conclusões.	1	2	3	4	5
13	Procuro obter informação (<i>feedback</i>) das pessoas para melhorar as relações de trabalho entre elas.	1	2	3	4	5
14	Descrevo com precisão a forma como os outros percebem as minhas capacidades.	1	2	3	4	5
15	Sei quando é a altura de reapreciar a minha posição em questões importantes.	1	2	3	4	5
16	Mostro que compreendo como ações específicas afetam os outros.	1	2	3	4	5

Parte 3

Este questionário insere-se no domínio da Liderança Ética e contém afirmações que definem o respetivo estilo de liderança. Nesse contexto, diga qual o seu grau de concordância e responda a cada afirmação, assinalando uma X sobre o número que melhor o caracteriza, utilizando a seguinte escala:

Escala Aplicada
Discordo Totalmente = 1
Discordo Muito = 2
Discordo Pouco = 3
Não Concordo nem Discordo = 4
Concordo Pouco = 5
Concordo Muito = 6
Concordo Totalmente = 7



N.º ORDEM	AFIRMAÇÃO	ESCALA						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Demonstro uma grande preocupação com os valores éticos e morais.	1	2	3	4	5	6	7
2	Comunico padrões éticos claros aos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
3	Sou um exemplo de comportamento ético nas minhas decisões e ações.	1	2	3	4	5	6	7
4	Sou honesto e posso ser confiável para dizer a verdade.	1	2	3	4	5	6	7
5	As minhas ações são consistentes com os meus valores.	1	2	3	4	5	6	7
6	Sou justo e imparcial ao atribuir tarefas aos membros.	1	2	3	4	5	6	7
7	Posso ser confiável para realizar as promessas e compromissos.	1	2	3	4	5	6	7
8	Insisto em fazer o que é justo e ético, mesmo quando não é fácil.	1	2	3	4	5	6	7
9	Reconheço os erros e assumo a responsabilidade por eles.	1	2	3	4	5	6	7
10	Considero honestidade e integridade como valores pessoais importantes.	1	2	3	4	5	6	7
11	Sou um exemplo de dedicação e autossacrifício para a organização.	1	2	3	4	5	6	7
12	Oponho-me ao uso de práticas antiéticas para aumentar o desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
13	Sou justo e objetivo na avaliação do desempenho dos subordinados e na atribuição de recompensas.	1	2	3	4	5	6	7
14	Coloco as necessidades dos outros acima dos meus interesses pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
15	Valorizo os subordinados pela utilização de práticas éticas no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Parte 4

Este questionário insere-se no âmbito do ambiente ético organizacional e contém afirmações que se destinam a avaliar a intensidade da sua presença no clima das FFAA. Nesse contexto, diga qual o seu grau de concordância, assinalando uma X sobre o número que melhor o caracteriza, e responda a cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

Escala Aplicada
Discordo Totalmente = 1
Discordo Muito = 2
Discordo Pouco = 3
Não Concordo nem Discordo = 4
Concordo Pouco = 5
Concordo Muito = 6
Concordo Totalmente = 7



N.º ORDEM	AFIRMAÇÃO Nesta Organização:	ESCALA						
		1	2	3	4	5	6	7
1	As pessoas estão principalmente interessadas nelas próprias.	1	2	3	4	5	6	7
2	A principal responsabilidade para as pessoas é considerarem a eficiência em primeiro lugar.	1	2	3	4	5	6	7
3	É esperado que as pessoas sigam as suas próprias crenças pessoais e morais.	1	2	3	4	5	6	7
4	É esperado que as pessoas façam algo para promover os interesses da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
5	As pessoas procuram o bem umas das outras.	1	2	3	4	5	6	7
6	Não há espaço para a moral ou ética pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
7	É muito importante seguir estritamente as regras e os procedimentos da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
8	O trabalho é considerado abaixo do padrão somente quando fere os interesses da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
9	Cada pessoa decide por si o que é certo e errado.	1	2	3	4	5	6	7
10	As pessoas protegem os seus próprios interesses acima de outras conveniências.	1	2	3	4	5	6	7
11	O fator mais importante é o juízo que cada pessoa faz sobre o que é correto e errado.	1	2	3	4	5	6	7
12	A preocupação mais importante é o bem-estar de todas as pessoas da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
13	A principal preocupação é se uma decisão viola alguma lei.	1	2	3	4	5	6	7
14	Espera-se que as pessoas cumpram as normas legais e os padrões profissionais acima de outras exigências.	1	2	3	4	5	6	7
15	É esperado que todos sigam as regras e procedimentos da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
16	A nossa maior preocupação é sempre o que for melhor para a outra pessoa.	1	2	3	4	5	6	7
17	As pessoas estão preocupadas acima de tudo com os interesses da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
18	As pessoas bem-sucedidas seguem o que está estipulado.	1	2	3	4	5	6	7
19	A forma mais eficiente é sempre o caminho correto a seguir.	1	2	3	4	5	6	7
20	É esperado que as pessoas sigam estritamente os padrões legais ou profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
21	A nossa principal preocupação é o que for melhor para todos.	1	2	3	4	5	6	7
22	As pessoas são guiadas pela sua própria ética.	1	2	3	4	5	6	7
23	As pessoas bem-sucedidas obedecem estritamente às políticas da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
24	A lei ou o código ético da profissão é a principal preocupação.	1	2	3	4	5	6	7
25	Espera-se que cada pessoa, acima de tudo, trabalhe eficientemente.	1	2	3	4	5	6	7
26	É esperado que as pessoas tenham sempre sentido de responsabilidade para com a sociedade.	1	2	3	4	5	6	7

Obrigado pela sua atenção e colaboração.



Apêndice D — Questionário LA, LE e AMBETORG (percepção do estilo de liderança do líder)

O presente questionário insere-se no domínio do Trabalho de Investigação Individual (TII) do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) 2016-2017 e tem como objetivo principal, identificar e caracterizar a Liderança Autêntica e Liderança Ética, exercidas no nível estratégico das FFAA.

Este estudo permitirá compreender as relações entre os dois estilos de liderança, ao nível das respetivas dimensões (constructos), verificar a contribuição para um ambiente organizacional ético positivo e identificar os fatores promotores e condicionantes com consequências organizacionais.

Os dados fornecidos serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos e serão tratados de forma confidencial. Os questionários são anónimos e não contêm quaisquer dados que permitam identificar os respondentes.

Os questionários não têm respostas certas ou erradas, por isso, este deve ser respondido o mais exato possível, pois, apenas com a sua colaboração será possível concretizar com sucesso esta investigação, agradecendo a sua sinceridade nas respostas.

Parte 1

Esta parte do questionário diz respeito à recolha de dados demográficos gerais e à sua situação profissional, enquanto militar das FFAA.

Assinale com um X, no campo que se adequa a si, em cada item:

Dados Demográficos

Sexo: ___ Masculino ___ Feminino

Idade: ___ menos de 50 anos ___ 50 a 60 anos ___ mais de 60 anos

Situação Profissional

Ramo: ___ Marinha ___ Exército ___ Força Aérea

Categoria: ___ Oficial General ___ Coronel/CMG ___ TCor/CFR

Parte 2

Este questionário insere-se no domínio da Liderança Autêntica e contém afirmações que definem o respetivo estilo de liderança. Nesse contexto, avalie o grau de frequência das atitudes ou comportamentos, no dia-a-dia, do seu superior hierárquico e responda a cada afirmação, assinalando uma X sobre o número que melhor o caracteriza, utilizando a seguinte escala:

Escala Aplicada
Nunca = 1
Raramente = 2
Ocasionalmente = 3
Frequentemente = 4
Sempre = 5



N.º ORDEM	AFIRMAÇÃO O seu superior hierárquico:	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	Diz exatamente o que pretende dizer.	1	2	3	4	5
2	Admite os seus erros quando cometidos.	1	2	3	4	5
3	Encoraja todas as pessoas a falar abertamente.	1	2	3	4	5
4	Diz a verdade “nua e crua”, mesmo que seja “dura”.	1	2	3	4	5
5	Mostra as suas emoções de acordo com os seus sentimentos.	1	2	3	4	5
6	Demonstra crenças consistentes com as suas ações.	1	2	3	4	5
7	Toma decisões baseadas nos seus valores fundamentais.	1	2	3	4	5
8	Solicita que se tomem posições baseadas em valores fundamentais.	1	2	3	4	5
9	Toma decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética.	1	2	3	4	5
10	Solicita pontos de vista que desafiem as suas tomadas de posição mais profundas.	1	2	3	4	5
11	Analisa dados relevantes antes de tomar uma decisão.	1	2	3	4	5
12	Presta atenção aos diferentes pontos de vista antes de chegar a conclusões.	1	2	3	4	5
13	Procura obter informação (<i>feedback</i>) das pessoas para melhorar as relações de trabalho entre elas.	1	2	3	4	5
14	Descreve com precisão a forma como os outros percebem as suas capacidades.	1	2	3	4	5
15	Sabe quando é a altura de reapreciar a sua posição em questões importantes.	1	2	3	4	5
16	Mostra que compreende como ações específicas afetam os outros.	1	2	3	4	5

Parte 3

Este questionário insere-se no domínio da Liderança Ética e contém afirmações que definem o respetivo estilo de liderança. Nesse contexto, avale o grau de concordância e responda a cada afirmação, assinalando uma X sobre o número que melhor caracteriza o seu superior hierárquico, utilizando a seguinte escala:

Escala Aplicada
Discordo Totalmente = 1
Discordo Muito = 2
Discordo Pouco = 3
Não Concordo nem Discordo = 4
Concordo Pouco = 5
Concordo Muito = 6
Concordo Totalmente = 7



N.º ORDEM	AFIRMAÇÃO O seu superior hierárquico:	ESCALA						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Demonstra uma grande preocupação com os valores éticos e morais.	1	2	3	4	5	6	7
2	Comunica padrões éticos claros aos subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
3	É um exemplo de comportamento ético em suas decisões e ações.	1	2	3	4	5	6	7
4	É honesto e pode ser confiável para dizer a verdade.	1	2	3	4	5	6	7
5	As suas ações são consistentes com seus valores.	1	2	3	4	5	6	7
6	É justo e imparcial ao atribuir tarefas aos membros.	1	2	3	4	5	6	7
7	Pode ser confiável para realizar as promessas e compromissos.	1	2	3	4	5	6	7
8	Insiste em fazer o que é justo e ético, mesmo quando não é fácil.	1	2	3	4	5	6	7
9	Reconhece os erros e assume a responsabilidade por eles.	1	2	3	4	5	6	7
10	Considera honestidade e integridade como valores pessoais importantes.	1	2	3	4	5	6	7
11	É um exemplo de dedicação e autossacrifício para a organização.	1	2	3	4	5	6	7
12	Opõe-se ao uso de práticas antiéticas para aumentar o desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
13	É justo e objetivo na avaliação do desempenho dos subordinados e na atribuição de recompensas.	1	2	3	4	5	6	7
14	Coloca as necessidades dos outros acima dos seus interesses pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
15	Valoriza os subordinados pela utilização de práticas éticas no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Parte 4

Este questionário insere-se no âmbito do ambiente ético organizacional e contém afirmações que se destinam a avaliar a intensidade da sua presença no clima das FFAA. Nesse contexto, diga qual o grau de concordância, assinalando uma X sobre o número que melhor o caracteriza, e responda a cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

Escala Aplicada
Discordo Totalmente = 1
Discordo Muito = 2
Discordo Pouco = 3
Não Concordo nem Discordo = 4
Concordo Pouco = 5
Concordo Muito = 6
Concordo Totalmente = 7



N.º ORDEM	AFIRMAÇÃO Nesta organização:	ESCALA						
		1	2	3	4	5	6	7
1	As pessoas estão principalmente interessadas nelas próprias.	1	2	3	4	5	6	7
2	A principal responsabilidade para as pessoas é considerarem a eficiência em primeiro lugar.	1	2	3	4	5	6	7
3	É esperado que as pessoas sigam as suas próprias crenças pessoais e morais.	1	2	3	4	5	6	7
4	É esperado que as pessoas façam algo para promover os interesses da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
5	As pessoas procuram o bem umas das outras.	1	2	3	4	5	6	7
6	Não há espaço para a moral ou ética pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
7	É muito importante seguir estritamente as regras e os procedimentos da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
8	O trabalho é considerado abaixo do padrão somente quando fere os interesses da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
9	Cada pessoa decide por si o que é certo e errado.	1	2	3	4	5	6	7
10	As pessoas protegem os seus próprios interesses acima de outras conveniências.	1	2	3	4	5	6	7
11	O fator mais importante é o juízo que cada pessoa faz sobre o que é correto e errado.	1	2	3	4	5	6	7
12	A preocupação mais importante é o bem-estar de todas as pessoas da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
13	A principal preocupação é se uma decisão viola alguma lei.	1	2	3	4	5	6	7
14	Espera-se que as pessoas cumpram as normas legais e os padrões profissionais acima de outras exigências.	1	2	3	4	5	6	7
15	É esperado que todos sigam as regras e procedimentos da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
16	A nossa maior preocupação é sempre o que for melhor para a outra pessoa.	1	2	3	4	5	6	7
17	As pessoas estão preocupadas acima de tudo com os interesses da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
18	As pessoas bem-sucedidas seguem o que está estipulado.	1	2	3	4	5	6	7
19	A forma mais eficiente é sempre o caminho correto a seguir.	1	2	3	4	5	6	7
20	É esperado que as pessoas sigam estritamente os padrões legais ou profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
21	A nossa principal preocupação é o que for melhor para todos.	1	2	3	4	5	6	7
22	As pessoas são guiadas pela sua própria ética.	1	2	3	4	5	6	7
23	As pessoas bem-sucedidas obedecem estritamente às políticas da instituição.	1	2	3	4	5	6	7
24	A lei ou o código ético da profissão é a principal preocupação.	1	2	3	4	5	6	7
25	Espera-se que cada pessoa, acima de tudo, trabalhe eficientemente.	1	2	3	4	5	6	7
26	É esperado que as pessoas tenham sempre sentido de responsabilidade para com a sociedade.	1	2	3	4	5	6	7

Obrigado pela sua atenção e colaboração.



Apêndice E — Conceitos, dimensões, indicadores e variáveis do questionário

Tabela 27 – Conceitos, dimensões, indicadores e variáveis

Oficiais	Dados Sociodemográficos e profissionais	Gênero	Var1	Sexo
		Idade	Var2	IDADE
		Ramo	Var3	RAMO
		Categoria	Var5	CATEGORIA
Teorias de Liderança	Liderança Autêntica (LA)	Transparência	Var6+Var7+Var8+Var9+Var10	Transparência=T1+T2+T3+T4+T5
		Percepção Ética e Moral (PEticaeMoral)	Var11+Var12+Var13+Var14	PEticaeMoral=EM6+EM7+EM8+EM9
		Processamento Equilibrado da Informação (PEqInf)	Var15+Var16+Var17	PEqInf=PEI10+PEI11+PEI12
		Autoconsciência (AutoConsc)	Var18+Var19+Var20+var21	AutoConsc=A13+A14+A15+A16
	Liderança Ética (LE)	Integridade Ética (LIDETIntEt)	Var22+Var23+Var24+Var25+Var26+Var27+Var28+Var29+Var30+Var31+Var32+Var33+Var34+Var35+Var36	LIDETIntEt=IE1+IE2+IE3+IE4+IE5+IE6+IE7+IE8+IE9+IE10+IE11+IE12+IE13+IE14+IE15
Contexto da FFAA	Ambiente Organizacional (AMBORG)	Ética Individual (AMBORGEtInd)	Var37+Var38+Var39+Var41+Var42+Var45+Var46+Var47+Var49+Var50+Var52+Var55+Var58+Var60+Var61+Var62	AMBETORGEtInd=EI1(I)+EI2+EI3+EI5+EI6(I)+EI9+EI10(I)+EI11+EI13+EI14+EI16+EI19+EI22+EI24+EI25+EI26
		Ética Organizacional (AMBORGEtOrg)	Var40+Var43+Var44+Var48+Var51+Var53+Var54+Var56+Var57+Var59	AMBETORGEtOrg=EO4+EO7+EO8+EO12+EO15+EO17+EI18+EO20+EO21+EO23

Fonte: (Autor, 2017)



Apêndice F — Tabela com as variáveis dependentes, independentes, os itens dos questionários e as QD de investigação

Tabela 28 – Variáveis dependentes, independentes, itens do questionário e QD de investigação

Instrumento	Parte	Itens	Variáveis Dependentes	Variáveis Independentes	Questões de Investigação			
					QD1	QD2	QD3	QD4
Questionário (Auto percepção do líder)	2. ^a Parte	1 a 5	Transparência	Liderança Autêntica	QD1		QD3	
		6 a 9	Percepção Ética e Moral					
		10 a 12	Processamento Equilibrado da Informação					
		13 a 16	Autoconsciência					
	3. ^a Parte	1 a 15	Integridade Ética	Liderança Ética				
	4. ^a Parte	1; 2; 3; 5; 6; 9; 10; 11; 13; 14; 16; 19; 22; 24; 25 e 26	Ética Individual	Ambiente Organizacional	QD2			
4; 7; 8; 12; 15; 17; 18; 20; 21 e 23		Ética Organizacional						
Entrevista				Fatores Promotores e Condicionantes (com consequências organizacionais)				QD4

Fonte: (Autor, 2017)



Apêndice G — Guião da entrevista estruturada

Exmo. Senhor Almirante/General,

Sendo auditor do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG-2016/17), estou a desenvolver uma investigação sobre “Liderança Autêntica e Liderança Ética: Uma abordagem organizacional nas Forças Armadas”, e cujo contexto é o seguinte:

Percebe-se que a liderança é um fator essencial para o correto processo de comando e direção nas Forças Armadas, assente em premissas que são alavancas de eficácia e eficiência organizacional e que se entende que seja aceite como um elemento estratégico para a organização militar. Importa então referir que este estudo, além de possibilitar a identificação e caracterização da Liderança Autêntica e Liderança Ética, exercidas no nível estratégico das FFAA, permitirá, igualmente, compreender as relações entre os dois estilos de liderança, ao nível das respetivas dimensões (constructos), verificar a contribuição para um ambiente organizacional ético positivo e identificar os fatores promotores e condicionantes com consequências organizacionais.

Todas as informações recolhidas destinam-se exclusivamente para fins académicos no âmbito do estudo de investigação.

1. Senhor Almirante/General, como definiria os conceitos de Liderança Autêntica e Liderança Ética?
2. Senhor Almirante/General, no seu entender e tendo por base a definição, existem competências basilares (dimensões/constructos) associadas a cada um dos estilos de liderança?
Na sua opinião que competências são essas?
3. Senhor Almirante/General, na sequência das definições dos dois estilos de liderança e das respetivas competências, na sua opinião, quais é que identifica como sendo enquadráveis, no nível Estratégico, das FFAA?
4. Senhor Almirante/General, qual é na sua opinião a grande diferença entre ambos os estilos de liderança?
Ou é da opinião que ambos se complementam e são promovidos no ambiente organizacional das FFAA?
5. Senhor Almirante/General, na sua opinião a Liderança Autêntica e Liderança Ética influenciam a educação moral e ética do ambiente organizacional das FFAA?
Quais as competências, associadas aos citados estilos de liderança, que influenciam a educação moral e ética das FFAA? (**Enumere apenas cinco**).
6. Podem estes dois estilos de liderança confundirem-se com a cultura militar?
7. Senhor Almirante/General, quais os principais fatores promotores do exercício da Liderança Autêntica e Ética com consequências organizacionais nas FFAA? (**Enumere cinco a sete**)
8. Senhor Almirante/General, quais os principais fatores condicionantes do exercício da Liderança Autêntica e Ética com consequências organizacionais nas FFAA? (**Enumere cinco a sete**)
9. Senhor Almirante/General, para concluir a entrevista, na sua opinião e face ao clima de mudança que tem sucedido nas FFAA, existe alguma modificação no ambiente de liderança exercido ao nível dos Ramos das FFAA?

Exmo. Sr. Almirante/General, muito obrigado pela colaboração e disponibilidade.

Cor MAT João Luís de Sousa Pires

Auditor do CPOG 2016-2017



Apêndice H — Entidades entrevistadas

Entrevista exploratória

Foram entrevistadas as seguintes entidades:

- TGen António Carlos de Sá Campos Gil
- MGen Ilídio Morgado da Silva
- TCor Carlos Dias Rouco (professor de Liderança na Academia Militar)
- CFr Luís Matias (professor de Comando e Liderança no IUM)
- Christian Frehner (Program Manager – General Dynamics European Land Systems – STEYR GMBH)

Entrevista estruturada

Foram entrevistadas as seguintes entidades:

- TGen António Carlos de Sá Campos Gil
- TGen António Noé Pereira Agostinho
- TGen José António Carneiro Rodrigues da Costa
- TGen Fernando Celso Vicente de Campos Serafino
- VAlm Jorge Novo Palma
- MGen José Dias Figueiredo
- MGen Alfredo Oliveira Gonçalves Ramos
- MGen António Francisco Alves Rosa
- Cor José Castro Gonçalves

(Conteúdo das entrevistas na posse do autor do TII)