

**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**  
**CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO**  
**2014/2015**



**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL**

**A LIDERANÇA E O EXERCÍCIO DA COMPETÊNCIA  
DISCIPLINAR**

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



**INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**A LIDERANÇA E O EXERCÍCIO DA COMPETÊNCIA  
DISCIPLINAR**

**CFR/AN Paulo José Neves Correia**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2014/2015

Pedrouços 2015



## **INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

### **A LIDERANÇA E O EXERCÍCIO DA COMPETÊNCIA DISCIPLINAR**

**CFR/AN Paulo José Neves Correia**

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2014/2015

Orientador: CFR M Luís José Sameiro Matias

Pedrouços 2015



## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>a. Contexto e base conceptual</b> .....	1
<b>b. Objeto do trabalho, objetivos específicos e pergunta de partida</b> .....	2
<b>c. Metodologia e estrutura do trabalho.</b> .....	4
<b>Parte I – Enquadramento Conceptual</b>	
<b>1. Conceito, teorias e estilos de liderança</b> .....	5
<b>a. Evolução do conceito</b> .....	5
<b>b. Teorias da liderança</b> .....	9
<b>c. A liderança transformacional e a liderança transacional</b> .....	11
<b>d. Teoria de ‘banda larga’ de liderança</b> .....	12
<b>2. Comando, autoridade, competência disciplinar e a liderança</b> .....	16
<b>a. Comando. Conceito e dimensões</b> .....	16
<b>b. O Comando e a autoridade na relação com a liderança</b> .....	19
<b>c. A Disciplina Militar</b> .....	21
<b>Parte II – Estudo empírico</b>	
<b>3. Percurso Metodológico</b> .....	25
<b>a. Metodologia</b> .....	25
<b>b. Modelo de Análise</b> .....	26
<b>c. Instrumentos de recolha de dados</b> .....	28
(1) Discussão de grupo ( <i>Focus Group</i> ) .....	28
(2) Questionários .....	29
<b>d. População e amostra</b> .....	29
<b>e. Tratamento dos dados</b> .....	32
<b>4. Apresentação e análise dos dados obtidos</b> .....	33
<b>a. Caracterização da amostra</b> .....	33
<b>b. Análise dos dados e deduções obtidas</b> .....	34
(1) Os estilos de liderança .....	34
(2) Os estilos de liderança e a atribuição de recompensas .....	40
(3) Os estilos de liderança e a aplicação de penas .....	43
(4) Outras abordagens .....	47
<b>c. Limitações</b> .....	48



<b>Conclusões e recomendações</b> .....	49
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	53

### **Índice de Anexos**

Anexo A – Conceitos adotados nas dimensões e componentes do modelo de análise	
Anexo B – Outros conceitos	
Anexo C – Outras abordagens	
Anexo D - Comentários sobre Liderança e Competência disciplinar	

### **Índice de Apêndices**

Apêndice A – Guião para o <i>Focus Group</i>	
Apêndice B – Instrumento de recolha de dados – Detalhe do questionário	
Apêndice C – QEL e QML5x. Estrutura e testes de fiabilidade e consistência	

### **Índice de Figuras**

Figura n.º1 - Componentes da definição de liderança segundo Daft.....	8
Figura n.º2 - Componentes da definição de liderança segundo Northouse .....	8
Figura n.º3 - Modelo da teoria de “banda larga” de liderança.....	13
Figura n.º4 - Acréscimo da liderança transacional através da liderança transformacional .	14
Figura n.º5 - As dimensões do conceito de comando segundo Howieson & Kahn.....	16
Figura n.º6 - As dimensões do conceito de comando segundo Horn .....	18
Figura n.º7 - Processo de desenho do Questionário .....	26
Figura n.º8 - Modelo de Análise.....	27
Figura n.º9 - Distribuição por posto, ramo, idade e tempo de comando .....	34
Figura n.º10 - Nuvem de palavras com os comentários feitos no questionário.....	Anx D-2

### **Índice de Tabelas**

Tabela n.º1 - Perguntas Derivadas e Hipóteses da investigação .....	3
Tabela n.º2 - Números de obras sobre Liderança, por década.....	6
Tabela n.º3 - Tipos de recompensas e penas disciplinares .....	24
Tabela n.º4 - Taxas de resposta ao questionário: FAP .....	30
Tabela n.º5 - Taxas de resposta ao questionário: EXE .....	31
Tabela n.º6 - Taxas de resposta ao questionário: MAR.....	32



Tabela n.º7 - Caracterização social da amostra .....	33
Tabela n.º8 - Estatística descritiva à variável independente (QML5x) .....	35
Tabela n.º9 - Estatística descritiva à variável independente (QML5x) .....	36
Tabela n.º10 - Estatística descritiva à variável independente (QML5x), por ramo.....	36
Tabela n.º11 - Estatística descritiva à variável independente (QML5x), por posto .....	37
Tabela n.º12 - Estatística descritiva à variável independente (QEL) .....	37
Tabela n.º13 - Matriz de correlações (Dimensões e componentes do QML5x).....	38
Tabela n.º14 - Matriz de correlações (Dimensões e componentes do QML5x).....	38
Tabela n.º15 - Matriz de correlações (Estilos de liderança e componentes CI e RC) .....	39
Tabela n.º16 - Matriz de correlações (Fatores p/atrib. de louvor e Estilos de liderança)....	40
Tabela n.º17 - Estatística descritiva à variável fatores p/atribuição de louvor .....	41
Tabela n.º18 - Análise de Variância (Fatores p/atrib. de louvor e Estilos de liderança.) ....	41
Tabela n.º19 - Matriz de correlações (Concessão de medalhas e Estilos de liderança) .....	42
Tabela n.º20 - Análise de Variância (Louvores e Estilos de liderança.) .....	43
Tabela n.º21 - Matriz de correlações (Aplicação de penas e Estilos de liderança) .....	44
Tabela n.º22 - Matriz de correlações (Forma de Atuar e Estilos de liderança).....	44
Tabela n.º23 - Análise de Variância (Infrações e Estilos de liderança.).....	45
Tabela n.º24 - Análise de Variância (Nº Louvores, Nº Penas e Estilos de liderança.).....	46
Tabela n.º25 - Matriz de correlações (Nº Louvores, Nº Penas e Estilos de liderança).....	46
Tabela n.º26 - Definição de liderança por autor nos últimos 50 anos .....	Anx B-1
Tabela n.º27 - Conceitos de 'comando' por autor .....	Anx B-2
Tabela n.º28 - Análise de Variância (Louvores e Posto).....	Anx C-1
Tabela n.º29 - Análise de Variância (Fatores p/atribuição de louvor e Posto).....	Anx C-1
Tabela n.º30 - Análise de Variância (Penas e Posto).....	Anx C-2
Tabela n.º31 - Análise de Variância (Penas e Ramo).....	Anx C-3
Tabela n.º32 - Análise de Variância (Forma de Atuar e Posto).....	Anx C-3
Tabela n.º33 - Comentários sobre liderança e competência disciplinar inscritos no questionário .....	Anx D-1
Tabela n.º34 - Escala de Likert – QEL e QML5x .....	Apd C-1
Tabela n.º35 - Distribuição das afirmações pelos fatores.....	Apd C-1
Tabela n.º36 - Distribuição das afirmações pelos fatores e produtos .....	Apd C-2
Tabela n.º37 - Teste KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett.....	Apd C-2
Tabela n.º38 - Variância total explicada.....	Apd C-3
Tabela n.º39 - Teste de consistência interna – Alpha de Cronbach.....	Apd C-3



## **Agradecimentos**

A entrega deste trabalho é acompanhado de um enorme sentimento de satisfação. Por um lado, porque é o culminar de um ano de intensa e muito desgastante atividade académica, e por outro, porque sendo um trabalho de elevada importância a sua entrega representa o espírito de dever cumprido.

Trabalhos desta natureza e dimensão não se realizam sem contar com o apoio de terceiros. Assim impõe-se que se faça os respetivos agradecimentos.

A minha primeira palavra de apreço vai para o meu orientador, CFR Sameiro Matias, pela sua postura dedicada, incansável e incentivadora que contribuiu significativamente para o enriquecimento deste trabalho. Agradecendo a sua total disponibilidade que foi muito para além da simples relação orientador-orientado.

Um especial agradecimento à Direção Jurídica da Marinha, na pessoa do seu Diretor CMG Xavier da Cunha, e ao MAJ Santinho Garcia pela preciosa colaboração no desenho do questionário que é a pedra basilar deste trabalho de investigação.

A todos os meus camaradas do CEMC 2014/2015 integrados num forte espírito de sã camaradagem, pelas palavras de amizade, encorajamento e demonstração de total disponibilidade para ajudar sempre que necessário.

Por fim à minha mulher, Sandra, e ao meu filho, Pedro, pelo apoio e incentivo que me deram ao longo destes meses, mas acima de tudo pela enorme compreensão e aceitação dos muitos momentos em que me ausentei da companhia deles.



## **Resumo**

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

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

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

## **Palavras-chave**

Liderança transformacional, liderança transacional, liderança laissez-faire, competência disciplinar, recompensas, penas.

## **Abstract**

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

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

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

## **Keywords**

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



## Lista de Abreviaturas

1TEN	1º Tenente
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i> / Análise de Variância
CAP	Capitão
CEM	Chefe do Estado-Maior
CEMC	Curso de Estado-maior Conjunto
CFR	Capitão-de-fragata
CI	Consideração Individualizada
CMG	Capitão-de-mar-e-guerra
COR	Coronel
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
CTEN	Capitão-tenente
DL	Decreto-lei
EI	Estimulação Intelectual
ELR	Estilo de liderança orientado p/Relacionamento
ELT	Estilo de liderança orientado p/Tarefa
EME	Estado-Maior do Exército
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EXE	Exército
FA	Forças Armadas
FAP	Força Aérea Portuguesa
GEa	Gestão pela Exceção ativa
GEp	Gestão pela Exceção passiva
Hp	Hipótese
IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
Ila	Influência idealizada - atributos
Ilc	Influência idealizada - comportamentos
KMO	Teste de <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
LLF	Liderança <i>Laissez - faire</i>
LTf	Liderança Transformacional
LTs	Liderança Transacional



MAJ	Major
MAR	Marinha
MI	Motivação Inspiracional
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
QEL	Questionário Estilo de Liderança
QML5x	Questionário Multifatorial de Liderança
QP's	Quadros Permanentes
RAF	<i>Royal Air Force</i>
RAN	<i>Royal Australian Navy</i>
RC	Recompensa contingente
RDM	Regulamento de Disciplina Militar
TBL	Teoria de Banda Larga
TCOR	Tenente-coronel
TII	Trabalho de Investigação Individual
UEO	Unidade / Estabelecimento / Órgão



*“The acts of leading, managing and commanding (based on either philosophy or practice) have had to adapt throughout the history of the Royal Air Force, in concert with changing environments; these acts will have to change again in the 21st century and will require new skills, new attitudes and differing perspectives of the Officer’s trinity.”*

(Howieson & Kahn, 2002, p. 15)

## **Introdução**

### **a. Contexto e base conceptual**

Na área temática da liderança, existe em larga escala na comunidade científica inúmeros artigos, monografias e estudos sobre este tema, com incidência nas mais diversas áreas profissionais incluindo também, obviamente em menor número, na área das Forças Armadas (FA).

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

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

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

Todos os comandantes, diretores ou chefes<sup>1</sup>, quer de forma inata, quer por via da consciencialização de que os conceitos de liderança estudam-se, treinam-se e aplicam-se,

---

<sup>1</sup> Doravante designados apenas de comandantes para efeitos do presente trabalho



são líderes e têm ao seu dispor vários instrumentos para a realização dessa liderança, entre os quais dispõem ainda da faculdade que é a competência disciplinar.

Esta faculdade, apenas atribuída aos militares no desempenho de funções de comando, é regulada por uma lei orgânica<sup>2</sup>, que lhe atribui um carácter de rigor, transparência e legalidade.

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

Considerando a relevância deste dois conceitos (liderança e competência disciplinar) e resultante de processos exploratórios diversos, que apontam na ausência de artigos/estudos que os relacionem, identificam-se assim motivos que justificam a elaboração deste trabalho de investigação, associado ao projeto de Investigação “Desenvolver a próxima geração de líderes militares: Desafios, Estratégias e Imperativos”, do Centro de Investigação de Segurança e Defesa do IESM.

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

O objeto da presente investigação procura analisar a relação entre o estilo de liderança do comandante e a forma como este exerce a competência disciplinar.

Os estilos de liderança escolhidos para a análise neste trabalho e mencionados no ponto anterior, são amplamente estudados e divulgados, e por isso serão esses com os quais se irá relacionar o uso das competências disciplinares.

Decorrente do facto do Regulamento de Disciplina Militar (RDM), ser aprovado por lei orgânica, os inerentes conceitos das competências disciplinares já se encontram *per si*, bem delimitados.

Nesse âmbito, pretende-se num amplo conjunto de militares que atualmente ou nos últimos três anos desempenharam cargos de comando nas FA, já que apenas a estes lhes é formalmente atribuída a faculdade do uso da competência disciplinar, determinar os seus estilos de liderança e a forma como usam ou usaram essa faculdade.

Também fruto da experiência acumulada durante a carreira, pretendeu-se numa fase inicial que o estudo incidisse apenas nos militares que desempenham ou desempenharam as funções de comando no posto de oficial superior. Contudo, um conjunto de circunstâncias

---

<sup>2</sup> Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22Jul



de difícil previsão vieram a alterar a constituição da população alvo do estudo. Este assunto será detalhado no capítulo 4.

O objetivo geral deste trabalho é verificar a forma como alguns estilos de liderança se relacionam com a aplicação das competências disciplinares.

Após enquadramento teórico dos estilos de liderança selecionados para este trabalho, pretende-se determinar, numa população constituída por militares que desempenham ou já desempenharam cargos de comando, a forma e de que maneira, eles fizeram uso da competência disciplinar. Atento ao que antecede, e derivado do objetivo geral identificam-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Identificar os estilos de liderança predominantes no objeto de estudo.
- ✓ Avaliar e determinar a relação entre os estilos de liderança e aplicação de penas.
- ✓ Relacionar os estilos de liderança com os fatores conducentes à atribuição de recompensas
- ✓ Verificar se fatores como posto, ramo tempo de comando e forma de atuar influenciam o exercício da competência disciplinar.

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

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

A partir desta pergunta de partida, que decorre do objetivo geral, e associado aos objetivos específicos identificaram-se as seguintes Perguntas Derivadas (PD) e respetivas hipóteses (Hp) que constam na Tabela n.º1.

**Tabela n.º1 - Perguntas Derivadas e Hipóteses da investigação**

Fonte: Autor

<b>Pergunta de Partida</b>	
<b>De que forma se relacionam os estilos de Liderança com o exercício da competência disciplinar?</b>	
<b>Perguntas Derivadas</b>	
PD1. Qual o perfil de liderança à luz da teoria de “Banda Larga” (TBL) dos comandantes, diretores ou chefes das FA?	Hp1. Existe um estilo predominante no perfil de liderança, em contexto militar
PD2. Como se relacionam os estilos da TBL com os estilos orientados (tarefa e relacionamento) de liderança.	Hp2. A LTf tem maior conotação com o estilo de liderança orientado para o relacionamento e a LTs para estilo orientado para a tarefa.



Perguntas Derivadas	
PD3. Qual a relação entre os estilos de liderança e a atribuição de recompensas?	Hp3. Os estilos de liderança relacionam-se com diferentes fatores na decisão de atribuição de louvor.
	Hp4. O nível da recompensa difere entre estilos de liderança.
PD4. Qual a relação entre os estilos de liderança e a aplicação de penas?	Hp5. O nível da pena a aplicar difere entre estilos de liderança.
	Hp6. Para cada estilo de liderança a gravidade da infração condiciona a forma de atuar.

### c. Metodologia e estrutura do trabalho.

A metodologia de investigação científica deste trabalho de investigação obedece às Normas de Execução Permanente nº ACA-10 e nº ACA-18, de setembro de 2014, do IESM, e cumulativamente com a publicação recentemente aprovada, ainda que a título provisório, sobre “Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação”.

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

Durante a fase analítica utilizaram-se alguns instrumentos de obtenção de dados, destacando-se, para além da pesquisa bibliográfica, a realização de um *focus group*<sup>3</sup>, e um questionário remetido à população alvo.

Relativamente a bibliografia, recorreu-se a obras e artigos científicos de reconhecida validade, para apresentação dos conceitos teóricos, e no caso concreto do conceito de disciplina militar recorreu-se também ao diploma legal que aprova o RDM.

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

---

<sup>3</sup> Discussão de grupo. Conceito explicado no capítulo 3.



## Parte I – Enquadramento Conceptual

### 1. Conceito, teorias e estilos de liderança

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

A complexidade deste tema envolve três componentes que por si só possuem definições vastas e também complexas, como são o caso do líder, dos seus seguidores e do contexto/situação em que se inserem.

Nesse sentido, face à dimensão limitada e objetivos do presente trabalho, para efeitos de enquadramento importa abordar sucintamente a evolução das principais teorias e dos principais conceitos de liderança, com especial foco na teoria da ‘banda larga’ e seus respetivos estilos de liderança. Esta opção sustenta-se no facto de serem os estilos de liderança mais estudados e com instrumentos perfeitamente validados cientificamente como é o caso do ‘Questionário Multifatorial de Liderança’ desenvolvido por Bass e Avolio (1995).

#### a. Evolução do conceito

O conceito de liderança e toda a amplitude que o tema acarreta tem sido estudado ao longo dos tempos, se bem que o termo liderança apenas ganha maior relevo na segunda metade do século XX. A quantidade de definições, abordagens e conceitos em redor da liderança é abundante. Rost (1993, pp. 38-41) no seu livro dedicado à evolução do estudo da liderança de 1900 a 1990 refere que na pesquisa efetuada por si para o significado de liderança, encontra a primeira referência em dicionários em 1828 no Webster’s *An American Dictionary of the English Language*. A partir desta data o termo tem tratamento errático, pois nas edições seguintes deste dicionário deixa de constar. O autor volta a encontrar a definição nos dicionários *The Century Dictionary* (1889-1911), no *Universal Dictionary of the 40 English Language* (1898) e no *The New Century Dictionary*, revisto e publicado em 1927. Contudo os termos líder e liderar aparecem sempre, remontando a primeira referência encontrada a 1755 no *Samuel Johnson's Dictionary*. Só a partir de 1933 é que o termo liderança consta nos dicionários de forma sistemática, se bem que com uma definição muito



reduzida. Este autor (Rost, 1993, pp. 44-46) quando aborda as definições de liderança com base nas diversas obras de acadêmicos ao longo do século XX, constata que muitas vezes se escreve sobre liderança mas não se define o termo, e que o volume de obras cresce exponencialmente a partir da década de 60. A Tabela n.º2 sintetiza essa percepção com base nos 587 livros, capítulos de livros e artigos de revistas, que analisou e cujo título indicava preocupação com o conceito de liderança. A tabela edificada embora assente em algumas premissas, permite mostrar o panorama da evolução da importância do tema ao longo do século XX, como também ser indicador da dificuldade que existe em definir liderança já que das obras analisadas mais de metade não possui qualquer definição.

**Tabela n.º2 - Números de obras sobre Liderança, por década**

Fonte: (Rost, 1993, p. 46)

Década	N.º de trabalhos sem definição	N.º de trabalhos com definição	Total
1900 - 1909	1	2	3
1910 - 1919	1	0	1
1920 - 1929	8	4	12
1930 - 1939	9	4	13
1940 - 1949	13	6	19
1950 - 1959	19	21	40
1960 - 1969	23	28	51
1970 - 1979	37	99	136
1980 - 1989	110	202	312
<b>Total</b>	221	366	587

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



interesse pelo tema continua a aumentar, e a enxurrada de artigos e livros sobre liderança não mostra sinais de diminuir (Yukl, 2010, p. 3).

Este autor sustentando a sua perspectiva apresenta um conjunto, a título de exemplo, de várias definições de liderança surgidas na segunda metade do século XX, como se sintetiza na Tabela n.º26, do Anexo B.

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

Neste sentido, Vieira (2002, pp. 10-11) referindo-se a definições mais simplistas do conceito de liderança, aponta como crítica o facto dessas definições quando inseridas no âmbito de estruturas organizacionais/institucionais não conseguirem traduzir a total dimensão do conceito dado que "...as organizações são orientadas para o cumprimento de finalidades, metas e objetivos definidos, e nelas os líderes são colocados em posições chave com vista àquele cumprimento". Atento a esta preocupação, para este autor "(...) é então lícito definir a liderança como o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado".





Figura n.º1 - Componentes da definição de liderança segundo Daft

Fonte: (Daft, 2008, p. 5)

Também para Daft (2008, p. 4), a liderança envolve influência, ocorre entre as pessoas, as pessoas intencionalmente desejam mudanças significativas, e as mudanças refletem efeitos compartilhados pelos líderes e seguidores. Com base nestes componentes, esquematizados na figura n.º1, este autor define liderança como uma relação de influência entre líderes e seguidores que pretendem mudanças reais e resultados que reflitam os seus propósitos compartilhados.

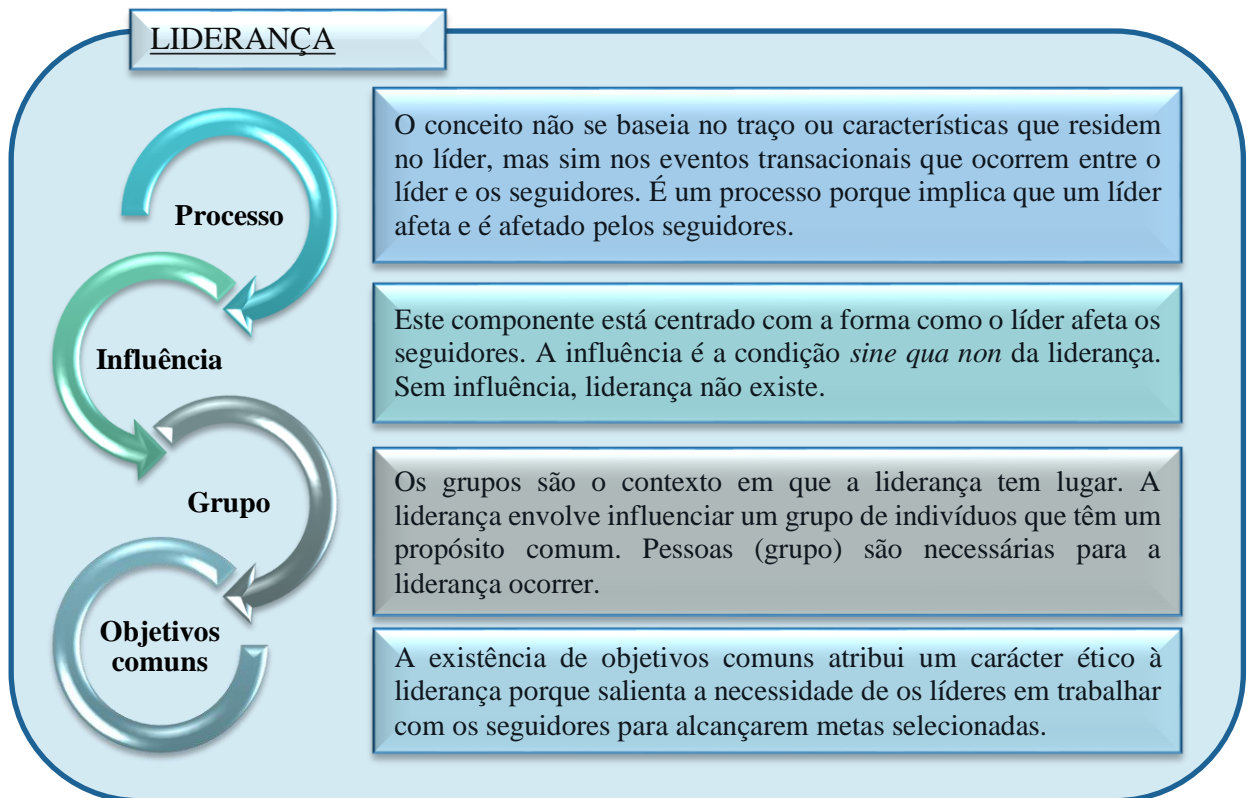


Figura n.º2 - Componentes da definição de liderança segundo Northouse

Fonte: Autor, adaptado (Northouse, 2013, pp. 5-6)

Já Northouse (2013, pp. 5-6) resume os componentes a quatro principais (ver figura n.º2) que são o processo, a influência, o grupo e os objetivos comuns, e nesse contexto entende liderança como o processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum.

Na entrada do século XXI, e atento aos exemplos meramente indicativos da diversidade de definições de liderança aqui elencados, os investigadores e demais autores que centram os seus esforços neste tema estão de acordo ao afirmar que é difícil chegar a uma definição comum para liderança. O debate continua, pois uns enfatizam o carácter e as aptidões do líder, e outros os aspetos relacionais entre o líder e os seguidores. Devido a fatores como a crescente influência global e as diferenças entre gerações, a liderança vai



continuar a ter significados diferentes para pessoas diferentes. A questão de fundo é que a liderança sendo um conceito complexo, torna-se difícil a construção de uma definição comum e estável (Northouse, 2013, p. 4).

Apesar de tudo, há que fazer opções, pois existe sempre um conceito que se adapta melhor na abordagem que se pretende. Assim, considerando contexto de uma instituição militar, os conceitos como autoridade e disciplina que estão estreitamente ligados ao papel de ‘líder militar’, a definição apresentada pelo General Vieira é aquela que melhor se enquadra no âmbito deste trabalho.

“ (...) Liderança é 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”  
(Vieira, 2002, p. 11)

#### **b. Teorias da liderança**

Como se viu no ponto anterior o conceito de liderança foi evoluindo ao longo dos tempos e possui hoje inúmeras definições, consoante a abordagem aos seus componentes. Contextualizando e suportando esta evolução, estiveram sempre presentes as teorias da liderança que procuram explicar o posicionamento e forma de estar do líder e o ambiente em que estes desenvolvem a sua liderança. Assim iremos abordar muito sucintamente algumas dessas teorias.

A teoria dos Grandes Homens impulsionou a pesquisa pelas características de personalidade que distinguiam as pessoas que eram líderes das restantes, conceito este que está na origem da teoria dos Traços e às primeiras abordagens e consequentes estudos sobre liderança que dominaram nos finais do século XIX e princípio do século XX (Pereira, 2011, pp. 10-11). Subjacente a esta teoria estava a suposição de que algumas pessoas são líderes naturais, dotados de certos traços de personalidade inexistentes nas outras pessoas. Centenas de estudos foram realizados para encontrar essas características, mas no entanto, as evidências que se foram acumulando lentamente ao longo dos anos, levaram a que os investigadores comesçassem a considerar que os atributos do líder estão relacionados com o comportamento de liderança e a eficácia, dando início a uma nova teoria de liderança – a teoria Comportamental (Yukl, 2010, p. 13).



Os estudos da teoria Comportamental tiveram início em 1950 e seguem dois percursos distintos. Um avalia a eficácia da liderança, onde esta depende em parte, de quão bem um líder resolve problemas, reconhece oportunidades e supera limitações.

E o outro percurso concentra-se em identificar o comportamento de liderança eficaz. Ou seja, procura identificar a correlação entre o comportamento de liderança e vários indicadores de eficácia da liderança. Em súpula esta teoria assenta na premissa de que líderes eficazes possuem um comportamento diferente dos líderes ineficazes (Yukl, 2010, pp. 13-14).

Ao contrário das outras teorias de liderança que são descritivas, surge a teoria Situacional de liderança que é prescritiva. Esta teoria tem dois pressupostos subjacentes. Em primeiro lugar, como as situações variam, também a liderança de uma pessoa deve variar. Isto significa que os líderes serão capazes de adaptar os seus estilos de liderança para diferentes situações. Em segundo lugar, a liderança é constituída por um componente diretivo e um componente de suporte, e estes dois componentes têm de ser exercidos de forma adequada com base no contexto onde se inserem. Para avaliar o nível adequado de cada componente, é fundamental que os líderes consigam avaliar os seus subordinados e determinar os seus níveis de competência, de compromisso e de necessidade de mudança. Em síntese a teoria Situacional assenta no conceito de que os estilos de liderança têm que se moldar e adaptar consoante os níveis de desempenho e compromisso dos subordinados (Rowe & Guerrero, 2011, p. 134).

Na década de 70, desponta a teoria Contingencial da liderança, desenvolvida por Fiedler (1967), que expunha que o líder eficaz era aquele que consoante as necessidades do contexto fossem elas vocacionadas para a tarefa ou para o relacionamento, ele conseguia satisfazê-las. (Pereira, 2011, p. 12). Depois de analisar os estilos de centenas de líderes que eram bons e maus, Fiedler e a sua equipa foram capazes de fazer generalizações empiricamente fundamentadas sobre quais os estilos de liderança que eram melhores e quais os estilos que eram piores para um determinado contexto organizacional. (Northouse, 2013, pp. 123-124). Em síntese esta teoria sugere que a eficácia de um líder depende da forma correta como o seu estilo de liderança se encaixa no contexto.

As quatro teorias de liderança aqui elencadas, surgem em períodos cujo contexto envolvente das organizações era estável e duradouro, e cujo valor atribuído aos líderes se centrava principalmente nas suas características de personalidade, nos seus comportamentos e mais tarde considerando que os seus estilos tinham que ser adaptativos consoante a situação.



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

Nesse contexto surge então uma nova teoria de liderança, designada de neo-carismática, cujo conceito sustenta a existência de dois estilos de liderança: a LTf e a LTs (Bass, 1990a) que será abordado no ponto seguinte.

### **c. A liderança transformacional e a liderança transaccional**

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

Como o próprio nome indica, a LTf é um processo envolvente e complexo, que une líderes e seguidores para em conjunto atuarem na transformação ou mudança de seguidores, organizações ou até mesmo nações inteiras. Trata-se de líderes interagindo com seguidores no que diz respeito às suas emoções, valores, ética, normas e metas de longo prazo, e inclui a avaliação dos motivos dos seguidores, satisfazendo as suas necessidades (Rowe & Guerrero, 2011, p. 258).

As raízes do conceito de “liderança transformacional” devem-se aos investigadores James Downton que, em 1973, foi responsável pelo aparecimento do termo pela primeira vez e a James MacGregor Burns que procurou integrar as responsabilidades do líder e dos seguidores no mesmo conceito no ano de 1978. Burns (1978) descreve os líderes como pessoas que podem entender os motivos dos seus seguidores e, portanto, ser capaz de identificar as metas dos seguidores e dos líderes. E é também este investigador que faz a distinção entre a LTf e a LTs.

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

De forma mais generalista a LTs pode-se entender como o segmento dos modelos de liderança que incidem sobre as trocas que ocorrem entre os líderes e os seus seguidores. A



dimensão “troca” na LTs é muito comum e pode ser observado em vários níveis de hierarquia e em todos os tipos de organizações (Northouse, 2013, p. 186). Nas unidades e organismos militares, refere Rosinha (2009, p. 65) que o “ (...) o louvor, a recompensa ou o recurso a ações disciplinares são ações apontadas nos regulamentos como procedimentos para alcançar a missão. A recompensa é contingente se o subordinado desempenhar o papel e as tarefas previamente indicadas.”

Em contraste com a LTs, a LTf é o processo pelo qual uma pessoa se envolve com os outros e cria uma ligação que aumenta o nível de motivação e moral, tanto do líder e do seguidor. Este tipo de líder está atento às necessidades e motivações dos seguidores e tenta ajudar estes a alcançar o seu potencial máximo (Northouse, 2013, p. 186). Além de que, a LTf é uma liderança autêntica e social, que se preocupa com o bem coletivo. Os líderes transformacionais transcendem os seus próprios interesses para o bem dos outros. (Rowe & Guerrero, 2011, p. 259)

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

#### **d. Teoria de ‘banda larga’ de liderança**

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

Na sua abordagem, Bass ampliou o trabalho de Burns, dando mais atenção aos seguidores e não tanto às necessidades dos líderes, sugerindo que a LTf poder-se-ia aplicar a situações em que os resultados não fossem positivos, e colocando a LTf e a LTs num único vetor contínuo e não posicionados em vetores independentes. Relativamente ao modelo de House, Bass estendeu esse modelo ao dar mais atenção para os elementos emocionais e às origens do carisma, sugerindo que o carisma é uma condição necessária, mas não suficiente para a LTf (Yammarino, 1993).

Nesse sentido, a LTf inspira os subordinados para conseguirem mais do que o esperado, porque aumenta a consciência das pessoas sobre a importância do resultado do trabalho, porque incentiva os subordinados para irem além do seu próprio interesse e dos interesses dos outros elementos do grupo e da sua própria organização, e também porque motiva os subordinados a cuidarem das necessidades sentidas a um nível mais elevado.



Decorrente então destas abordagens e estudos sequentes, Avolio e Bass no modelo de “banda larga” de liderança integram três dimensões”: a LTf, a LTs e a LLF.

Estas dimensões não sendo estanques e podendo se inter-relacionar dão origem a uma liderança que se transforma e adapta consoante a situação. Neste modelo (Figura n.º3) a relação entre estilos de liderança com uma atitude mais ativa ou passiva com uma liderança mais ou menos eficaz, procura abranger por completo o universo da liderança. (Avolio, 1999, p. 33)

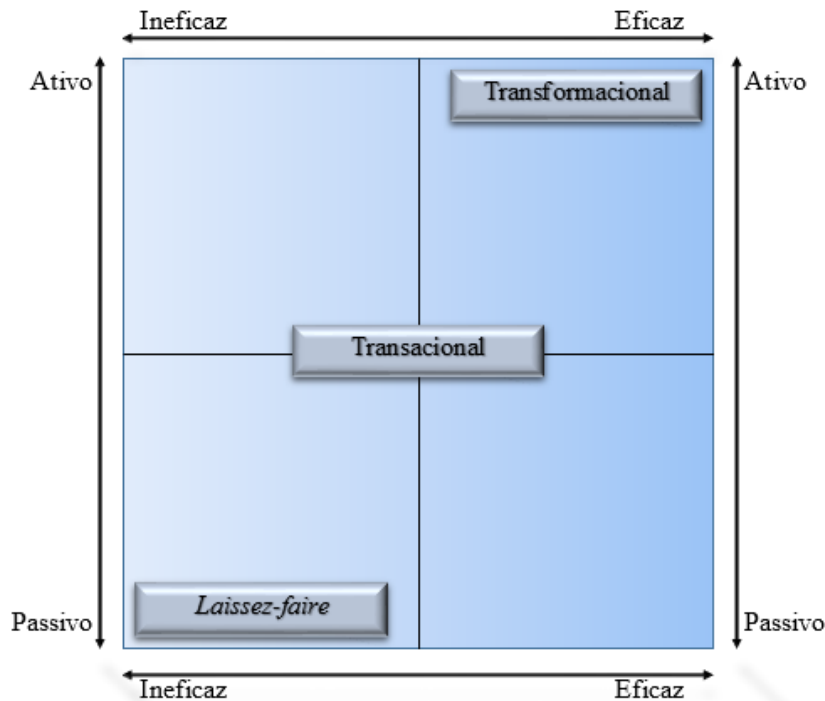


Figura n.º3 - Modelo da teoria de “banda larga” de liderança  
Fonte: Avolio (1999, p. 33)

Neste modelo as dimensões da LTf e LTs são constituídas por cinco e três componentes respetivamente. Na primeira dimensão fazem parte a influência idealizada (que se divide em atribuições de carisma e comportamentos de carisma)<sup>4</sup>, a motivação inspiracional (MI), a estimulação intelectual (EI) e a consideração individualizada (CI). A dimensão transacional integra a recompensa contingente (RC) e a gestão pela exceção que se divide em ativa e passiva<sup>5</sup>. O Estilo de LLF, pelas suas características não tem nenhum componente associado. Os conceitos associados a estes componentes estão sucintamente explanados no Anexo A.

<sup>4</sup> Influência Idealizada – Atributos (IIa), Influência Idealizada – Comportamentos (IIc)

<sup>5</sup> Gestão pela exceção ativa (GEa), Gestão pela exceção passiva (GEp)



Em essência, a LTf produz maiores efeitos do que a LTs. Enquanto os resultados da LTs são os resultados esperados e acordados, a LTf resulta num desempenho que vai muito para além do que é esperado (Northouse, 2013, p. 193). Contudo para alguns autores nomeadamente Bass (1985), estes estilos apesar de diferenciados e autónomos, quando usados sabiamente em conjunto traduz-se numa liderança eficaz materializada no desempenho dos seguidores que vai para além das expetativas (Figura n.º4).

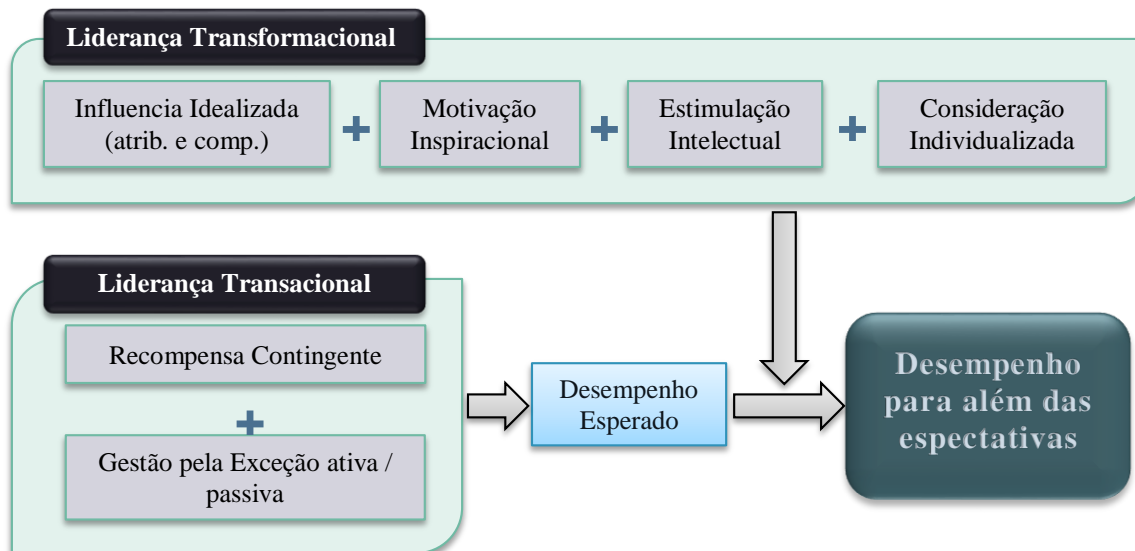


Figura n.º4 - Acréscimo da liderança transacional através da liderança transformacional  
Fonte: Adaptado de (Bass & Avolio, 2004, p. 21)

Decorrente dos conceitos da teoria de “banda larga”, e considerando o ambiente militar em que às unidades lhe são atribuídas missões que se desmaterializam em objetivos e tarefas, executadas por um grupo de militares que se relacionam entre si e no cumprimento de instruções emanadas de um superior hierárquico (líder) com o qual também se relacionam, é possível associar-lhes a abordagem dos estilos de liderança, que se centra nos comportamentos do líder.

Esta abordagem, que se insere nas teorias comportamentais e cujos estudos se iniciaram nos finais da década de 40, tem o seu foco nas atitudes e modos de agir do líder nas mais diversas situações levando ao aumento de desempenho e influenciando o comportamento dos seus subordinados (Rowe & Guerrero, 2011, p. 100).

Estes comportamentos do líder podem ser classificados em dois grandes tipos: comportamento vocacionado para a tarefa e comportamento vocacionado para o relacionamento. O primeiro estilo faz com que seja mais fácil para os membros do grupo (subordinados) cumprirem as metas e objetivos. O segundo estilo de comportamento torna



mais fácil para os membros do grupo a sua integração, fazendo com que se sintam à vontade com o contexto em que estão a atuar, e interagindo com os outros membros do grupo.

Esta abordagem ao estilo de liderança procura compreender como é que os líderes poderão integrar estes dois tipos de comportamento de modo a influenciar positivamente os membros do grupo nos esforços para alcançar as metas e objetivos pessoais e organizacionais (Northouse, 2013, p. 75). Nesse sentido os militares como comandantes a quem lhes é confiada uma missão, e lhes é atribuído meios (incluindo humanos), terão forçosamente que adotar os comportamentos (estilo de liderança) mais adequados para o cumprimento da missão.



## 2. Comando, autoridade, competência disciplinar e a liderança

### a. Comando. Conceito e dimensões

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

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

À semelhança do que acontece com o conceito de liderança, é extensa a quantidade de literatura e artigos sobre o conceito de ‘comando’. Da revisão bibliográfica efetuada, resume-se na Tabela n.º27 (no Anexo B), algumas das definições que se encontraram, cientes de que a lista nessa tabela não constitui de forma alguma a totalidade das definições do conceito de ‘comando’.

Releva-se que estas definições incidem na vertente de comando como atributo de um militar. Uma pesquisa mais abrangente sobre o significado de comando, a quantidade de resultados obtidos aumenta de forma exponencial. A título de exemplo, no Glossário de Termos e Definições do Reino Unido, constam cinco definições para a palavra ‘comando’ (Howieson & Kahn, 2002, p. 16).

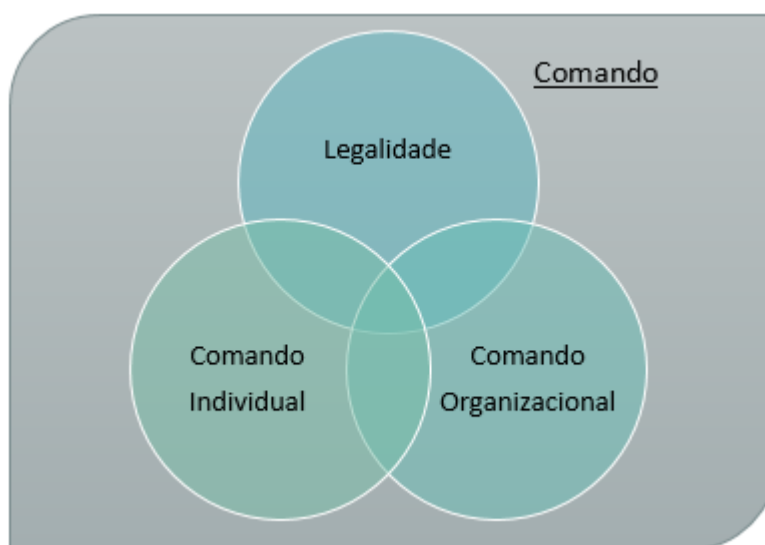


Figura n.º5 - As dimensões do conceito de comando segundo Howieson & Kahn  
Fonte: Autor adaptado de (Howieson & Kahn, 2002)



O conceito de comando como um atributo militar, e pela análise das definições elencadas na tabela, além da noção de autoridade cujo contexto será abordado noutra ponta deste trabalho, sobressaem três dimensões que se retiram dos conceitos da maioria deles que são a legalidade, o comando individual e o comando organizacional (Figura n.º5) (Howieson & Kahn, 2002, p. 16).

Quanto à dimensão da legalidade esta atribui ao conceito de comando um estatuto legal e constitucional em que o comando é investido num comandante por uma autoridade superior que lhe dá sentido (muitas vezes revestido de uma missão) e que lhe consigna forças, para o cumprimento dessa missão (Howieson & Kahn, 2002, p. 17).

Embora noutra perspetiva, mas que se insere nesta dimensão do âmbito legal, para Horn (2008, p. 104), o comando não é uma atividade arbitrária. Ela só pode ser exercida por aqueles que são formalmente nomeados para cargos de comando. Por isso, existe a necessidade de preparar os indivíduos para o comando porque é pesada a responsabilidade que implica comandar a vida dos outros. Também refere, seguindo o conceito de Howieson & Kahn, que o comando através da autoridade, engloba uma componente legal e constitucional, que é sempre derivada de uma entidade superior. Esta componente dá aos comandantes o direito de tomar decisões, transmitir as suas intenções para os subordinados e impor a sua vontade aos outros.

Na segunda dimensão, referente ao comando individual, este é visto como uma experiência muito pessoal e cada militar se aproxima dele de diferentes maneiras, dependendo da sua experiência, das circunstâncias e da sua personalidade. A postura de um comandante está mais relacionada com o seu carácter e personalidade do que com o próprio conceito de comando. Em essência, comandar é muito mais uma arte do que uma ciência (Horn, 2008, p. 104).

Partilham deste conceito de arte, Howieson & Kahn (2002, p. 16), pois consideram que o exercício de comando inclui o processo pelo qual um comandante toma decisões, marca a sua vontade e transmite a sua intenção aos seus subordinados. E portanto, engloba a autoridade, a responsabilidade e o dever de agir. Ou seja, o comando individual é definido como a arte de tomar decisões, motivar e orientar todos os escalões de subordinados para cumprimento das missões, e ao mesmo tempo, manter a ‘prestação de contas’<sup>6</sup> das suas atividades e respetivo controlo.

---

<sup>6</sup> O termo em inglês é *accountability* que não possui uma tradução direta para português, sendo que prestação de contas é o termo que mais se aproxima mas de forma deficitária.



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

Nessa ótica, o comando organizacional, centra-se nas questões, da divisão do trabalho, da delegação de autoridade, departamentalização e do alcance do controlo. Os comandantes de topo tomam inúmeras decisões nestes quatro campos. Ao longo do tempo, essas decisões resultam no ajuste e melhoria da estrutura da organização. Portanto, o comando organizacional é definido como o redesenho de perfis e relações de subordinação, que regem o comportamento do empregado com dois componentes primários da estrutura organizacional, ou seja, a centralização e coordenação.

Confirmando a abordagem de Howieson & Kahn sobre a relação estreita entre comando liderança e gestão, o *Manual de Liderança Militar Canadiano* (Horn, 2008), assume que comando não é um conceito unidimensional. O abrangente âmbito desse conceito é por isso composto por três componentes: autoridade, gestão e liderança (Figura n.º6). Paradoxalmente, estes termos são muitas vezes vistos como sinónimos, ou mutuamente exclusivos. Mas cada componente é um elemento integrante de comando e também inter-relacionado com os restantes. Cada um pode obter um efeito distinto. Nenhum é necessariamente mutuamente exclusivo, e quando usados inteligentemente, de acordo com as circunstâncias envolventes e dos fatores situacionais, combinam-se para proporcionar o máximo de eficácia e sucesso.

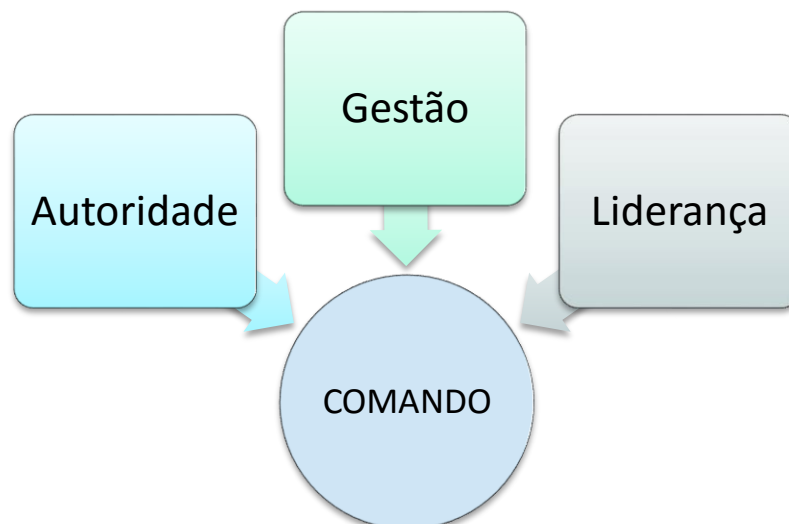


Figura n.º6 - As dimensões do conceito de comando segundo Horn  
Fonte: Autor adaptado (Horn, 2008)



Nos pontos seguintes, iremos então aflorar a relação dos conceitos de liderança e autoridade com o de comando. Por questões de delimitação do próprio tema de investigação e extensão do presente trabalho a dimensão da gestão não será por opção analisada.

#### **b. O Comando e a autoridade na relação com a liderança**

No ponto anterior, na perspectiva da Defesa Canadiana, a liderança é uma das três dimensões do conceito de comando. Nesse manual canadiano, é referido que a liderança é o lado 'humano' do comando, mas também pode ser exercida fora do conceito de comando.

Esta componente é sobre influenciar as pessoas a atingir um determinado objetivo, que é importante para o líder, para o grupo, e para a organização. Uma liderança forte irá incentivar os subordinados a irem além da obrigação de obedecer e de se comprometer com a missão de uma forma que maximiza o seu potencial. Trata-se de uma componente muito individualista, mas poderosa que permite aos comandantes em todos os níveis dar forma e /ou alterar o ambiente ou sistema no qual as pessoas funcionam e, assim, influenciar as atitudes, comportamentos e as ações dos outros. É dentro deste poderoso domínio de influência e mudança potencial que a liderança melhor demonstra a diferença fundamental entre ela e o conceito de comando.

Ou seja, a liderança pode, e deve, ser um componente de comando, porque para se ser um comandante efetivo, a autoridade formal que vem com o posto e posição deve ser reforçada e complementada com qualidades e aptidões pessoais - o lado humano (Horn, 2008, pp. 110-111).

Também a Marinha Australiana, considera que a vertente humana da liderança é uma dimensão do conceito de comando e que apesar de independentes, estes conceitos estão fortemente conectados. Consideram que o conceito militar, 'comando' coloca primazia no cumprimento da missão, e as suas definições não incluem 'liderar' e também não mencionam a influência sobre os outros, que é um componente vital da liderança. Neste sentido, a essência do comando é a autoridade legal investida num militar para ordenar subordinados a prosseguir as tarefas atribuídas (RAN, 2010, p. 56).

Já Horn (2008, p. 111) sintetiza que o comando é baseado na autoridade investida e posição e/ou cargo atribuído. Ele só pode ser exercido no sentido descendente da cadeia de comando através das estruturas e processos de controlo.

Ou seja, em teoria o comandante pode ignorar os princípios do conceito de liderança e confiar no poder de comando para alcançar os objetivos militares. Contudo, trata-se de



uma atitude insensata, porque a liderança inspira empenho e perseverança no cumprimento ético das missões. Outro nível de interligação entre comando e liderança é quando esta existe e é eficaz amplifica a autoridade de comando. Os líderes reconhecem a igualdade moral de todos os que servem, e criam um clima de respeito mútuo, demonstrando consideração e respeito pelos outros, o que ameniza a formalidade de comando sem comprometer a eficácia militar. Ou seja a lealdade, a confiança e a dedicação são inspiradas pela liderança, e não pela autoridade de comando impessoal, o que significa que a liderança é considerada como o cerne do sucesso de comando

Na relação entre comando e autoridade, importa primeiro efetuar a caracterização deste último. Começando pela definição na *Encyclopaedia Britannica*, Johnson-Cramer (2013) define autoridade como o exercício de influência legítima por um ator social sobre outro. Contudo existem muitas maneiras de um indivíduo ou entidade influenciar outro, e nem todas elas se revestem de autoridade. Liderança e coerção são exemplos disso mesmo.

Para Max Weber (1978, pp. 215-220) a autoridade divide-se em três tipos. A autoridade legal, que assenta em fundamentos racionais e regras impessoais e ancorados num bloco legal que é decretado ou contratualmente estabelecido. Este tipo de autoridade racional-legal é aquele que mais caracteriza as relações hierárquicas na sociedade moderna. Já a autoridade tradicional, por outro lado, que predomina nas sociedades pré-modernas, é baseada na crença e no poder das tradições, no 'sempre foi assim'. Não é codificada em regras impessoais, mas é inerente a determinadas pessoas que tanto podem herdá-la ou lhes ser investida por uma entidade superior. Nesta autoridade também se reconhecem relações de hierarquia. O terceiro tipo consiste na autoridade carismática, que é sustentada na figura do líder que por força do seu extraordinário virtuosismo, seja ético, heroico, ou religioso, consegue obter dos seus seguidores uma aceitação e dedicação incondicional.

A definição dada por Howieson & Kahn (2002, p. 17) coloca ênfase na organização já que define que a autoridade é uma característica central da estrutura das organizações formais que estabelecem expectativas de que certas pessoas devem exercer o controlo e a direção sobre os outros dentro da sua esfera de competências. Neste contexto, a autoridade envolve o direito e a liberdade de usar o 'poder de comando' e, em última instância, para impor a obediência.

Nas diferentes abordagens ao conceito de autoridade, é bem patente que esta dimensão não se pode dissociar do conceito de comando, e no caso particular da autoridade carismática esta aproxima-se mais da dimensão liderança. Contudo, a autoridade militar é bem distinta da autoridade associada a outras posições de poder no contexto civil. Nesse sentido a



autoridade militar investida no comandante acarreta um grau de responsabilidade quase ilimitado já que permite enviar pessoas para situações de perigo, e no caso do não cumprimento esta autoridade está apoiada em pesadas sanções (Horn, 2008, p. 109).

Apesar de autoridade ser uma ferramenta poderosa para os comandantes, se dependerem apenas dela por inerência do posto e cargo que ocupam, nunca irão construir uma unidade coesa e eficaz para enfrentar e resistir a ambientes de crise. Na melhor das hipóteses, poderá apresentar uma imagem de uma unidade eficiente, mas mesmo isso é duvidoso.

Não obstante, em certas ocasiões, nomeadamente em ambientes de crise e/ou face à intransigência individual ou de um grupo perante mudanças estruturais e processuais, para se alcançar os objetivos de sobrevivência ou renovação, a autoridade deve ser a ferramenta escolhida (Horn, 2008, p. 109).

Em suma, o comando é a autoridade investida legalmente num indivíduo para uma missão específica. Essa autoridade capacita o indivíduo, o comandante, para prover a necessária visão, direção e propósito para concretizar a missão que lhe foi atribuída. Como o comando é uma experiência muito pessoal, cada comandante adota uma abordagem única e coloca uma ênfase diferente em cada uma das dimensões (autoridade, gestão e liderança) que compõem o conceito de comando. No fim das contas, o que importa é a capacidade de um comandante de tomar decisões sensatas e oportunas, bem como motivar os subordinados diretos na realização das missões atribuídas (Horn, 2008, pp. 111-112).

### **c. A Disciplina Militar**

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

No estudo que Atwater e outros colaboradores efetuaram sobre as reações de indivíduos sujeitos a medidas de disciplina (principalmente punições), entendem que os conceitos de punição e disciplina são usados indistintamente para se referirem a um evento em que o destinatário recebe uma repreensão oral, repreensão escrita, privação de liberdade total, ou suspensão de serviço por uma ação<sup>7</sup> cometida e considerada inaceitável pelo seu

---

<sup>7</sup> Por ação entenda-se violação de uma regra formal



chefe ou pela organização onde se insere (Atwater, et al., 2001, p. 250). Ou seja, a disciplina está ao mesmo nível que a punição, e que é um entendimento muito afastado do conceito militar português.

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

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

O preâmbulo do DL n.º142/77 de 09 de abril, que aprovou o RDM em detrimento do de 1913, era rico em conceptualizações sobre a instituição militar, princípios e sobre a disciplina militar, referindo que a comunidade militar como instituição, para o cabal cumprimento da missão que constitucionalmente lhe está atribuída necessita que lhe sejam garantidos os meios indispensáveis, sendo um deles a disciplina e ”(...)Sem esta não haverá forças armadas(...)” (O Conselho da Revolução, 1977). Quanto ao conceito de disciplina, este é definido no art.º 1.º do já mencionado DL, e “consiste na exata observância das leis e regulamentos militares e das determinações que de umas e outros derivam; resulta, essencialmente, de um estado de espírito, baseado no civismo e patriotismo, que conduz voluntariamente ao cumprimento individual ou em grupo da missão que cabe às forças armadas.” Atento às considerações do art.º 2.º sobre as bases da disciplina conjugado com o preceituado no art.º 6.º relativo à competência disciplinar, ambos do DL n.º142/77 de 09 de abril, associado ao conceito de disciplina, rapidamente se conclui que mesmo em 1977, se entende este conceito de forma muito mais abrangente do que um simples sistema de recompensas e punições com o intuito de produzir alteração de comportamentos.

Decorridos 33 anos, a evolução da sociedade e consequentemente das FA, nomeadamente em termos do bloco legal enquadrador, impuseram a necessária adaptação do RDM à moldura legal atual. Assim, é aprovado o novo RDM, pela Lei Orgânica n.º2/2009 de 22 de julho. Neste RDM não existe um artigo dedicado explicitamente ao conceito de disciplina, mas passa a existir o ‘conteúdo da disciplina militar’.



Nesta nova versão, temos que a “disciplina militar garante a observância dos valores militares fundamentais”<sup>8</sup>, e é “o elemento essencial do funcionamento regular das Forças Armadas, visando a integridade da sua organização, a sua eficiência e eficácia, bem como o objetivo supremo de defesa da Pátria”<sup>9</sup>. Da conjunção do n.º 3 do art.º 3.º com o art.º 4.º do RDM, se retira que a disciplina militar “resulta de um estado de espírito coletivo assente no patriotismo, no civismo e na assunção das responsabilidades próprias da condição militar”, e que “consiste no cumprimento pronto e exato dos deveres militares decorrentes da Constituição, das leis e dos regulamentos militares, bem como das ordens e instruções dimanadas dos superiores hierárquicos em matérias de serviço” (Assembleia da República, 2009).

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

Embora detalhado no ponto anterior, é relevante que se aborde o conceito de autoridade apresentado pelo RDM. Assim, conforme o art.º 13.º do RDM a autoridade consiste “em promover a disciplina, a coesão, a segurança, o valor e a eficácia das Forças Armadas, mantendo uma conduta esclarecida e respeitadora da dignidade humana e das regras de direito”, incumbindo ao militar que exerce o dever da autoridade “Ser prudente e justo mas firme, na exigência do cumprimento das ordens, regulamentos e outras determinações, ainda que para tanto haja que empregar quaisquer meios extraordinários indispensáveis para compelir os inferiores hierárquicos à obediência, (...) Recompensar os seus subordinados e (...) Punir os seus subordinados pelas infrações que cometerem”.

Mais uma vez, se infere dos conceitos apresentados que a disciplina militar é um conceito abrangente e que a autoridade onde se insere as recompensas e punições (instrumento de importância elevada), é um dos componentes que materializam o conceito de disciplina.

---

<sup>8</sup> Art.º 2.º da Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de Julho. Disciplina militar

<sup>9</sup> Art.º 3.º da Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de Julho. Sentido da disciplina militar



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

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

Os anexos A e B do RDM, e que dele fazem parte integrante, discriminam por posto, a competência máxima das respetivas medidas. Além destes limites, o Capítulo I do Título III do RDM dispõe um conjunto de regras associadas à competência. Na Tabela n.º3, descrevem-se os tipos de recompensas e penas disciplinares estipulados no RDM.

**Tabela n.º3 - Tipos de recompensas e penas disciplinares**  
Fonte: Autor adaptado da Lei Orgânica n.º2/2009 de 22 de Julho

<b>Recompensas (Artigo 25.º)</b>	<b>Penas disciplinares (Artigo 30.º)</b>
<b>Louvor</b>	<b>Repreensão</b>
<b>Licença Por Mérito</b>	<b>Repreensão Agravada</b>
<b>Dispensa Serviço</b>	<b>Proibição de Saída</b>
<b>== // ==</b>	<b>Suspensão Serviço</b>
	<b>Prisão Disciplinar</b>
	<b>Reforma Compulsiva (a)</b>
	<b>Cessaçã compulsiva (a) (b)</b>
	<b>Separação Serviço (a)</b>

(a) Competência exclusiva dos chefes de estado-maior dos ramos.

(b) Apenas para militares em regime de voluntariado ou contrato.



## **Parte II – Estudo empírico**

### **3. Percurso Metodológico**

Nos capítulos anteriores procurou-se enquadrar e explicitar os principais conceitos envolvidos na presente investigação empírica, e pelo enquadramento conceptual definido aferir então de que forma se relacionam os estilos de LTf, LTs e LLF com o exercício da competência disciplinar, em concreto com a atribuição de recompensas (materializado principalmente nos louvores) e na aplicação de penas.

Certos de que a metodologia adotada é a pedra basilar de uma investigação, iremos nos pontos seguintes descrever o percurso metodológico efetuado.

#### **a. Metodologia**

Tendo o manual de “Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação” como enquadrador do percurso metodológico seguido, impunha-se perante o objeto de estudo definir o tipo de raciocínio e a metodologia de investigação.

O raciocínio hipotético-dedutivo foi a escolha natural, pois "este tipo de raciocínio utiliza uma estratégia que (...) a partir da teoria procura-se abarcar, através de um processo dedutivo, a experiência e a realidade; por sua vez, com base na experiência institui-se ou reformula-se a teoria, recorrendo para tal a um processo indutivo” (Freixo, 2011, cit. por (Santos & Lima, 2014, p. 15).

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

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

A edificação do questionário, pilar fundamental nesta investigação, foi um processo complexo, que se detalha no modelo da Figura n.º7.

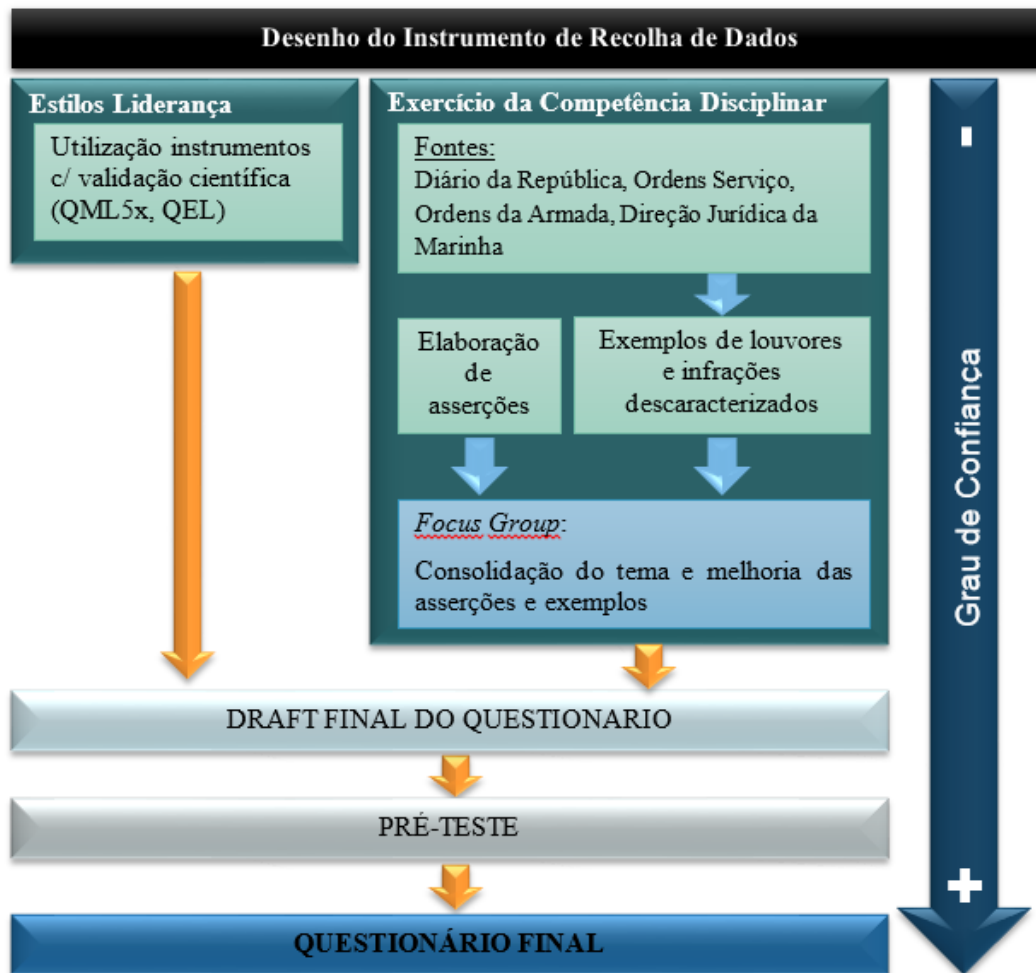


Figura n.º7 - Processo de desenho do Questionário  
Fonte: Autor

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

#### b. Modelo de Análise

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



No decurso da fase exploratória e fruto da pesquisa bibliográfica efetuada, confirmou-se essa perceção de simplicidade, mas trazendo à colação outras variáveis que deveriam ser integradas no modelo. Ao nível dos estilos de liderança como variáveis independentes, a escolha recaiu sobre os estilos da TBL pois trata-se da teoria com maior aceitação atualmente e porque possui instrumentos de avaliação perfeitamente consolidados. Fruto do contexto militar, onde as missões se desdobram em tarefas executadas por grupos, considerou-se também como variável independente os estilos de liderança vocacionados para a tarefa ou para o relacionamento.

No que concerne ao uso da competência disciplinar as variáveis dependentes materializam-se na atribuição de louvores e na aplicação de penas. Como consequência do *focus group*<sup>10</sup> fatores como posto e ramo foram também integrados no modelo.

Definidas que estão as variáveis e formuladas as hipóteses, a Figura n.º8 representa o nosso modelo de investigação que após recolha dos dados procurará validar as hipóteses respondendo às perguntas derivadas e consequentemente à pergunta principal. No anexo A, estão definidos os principais conceitos adotados do modelo de análise.

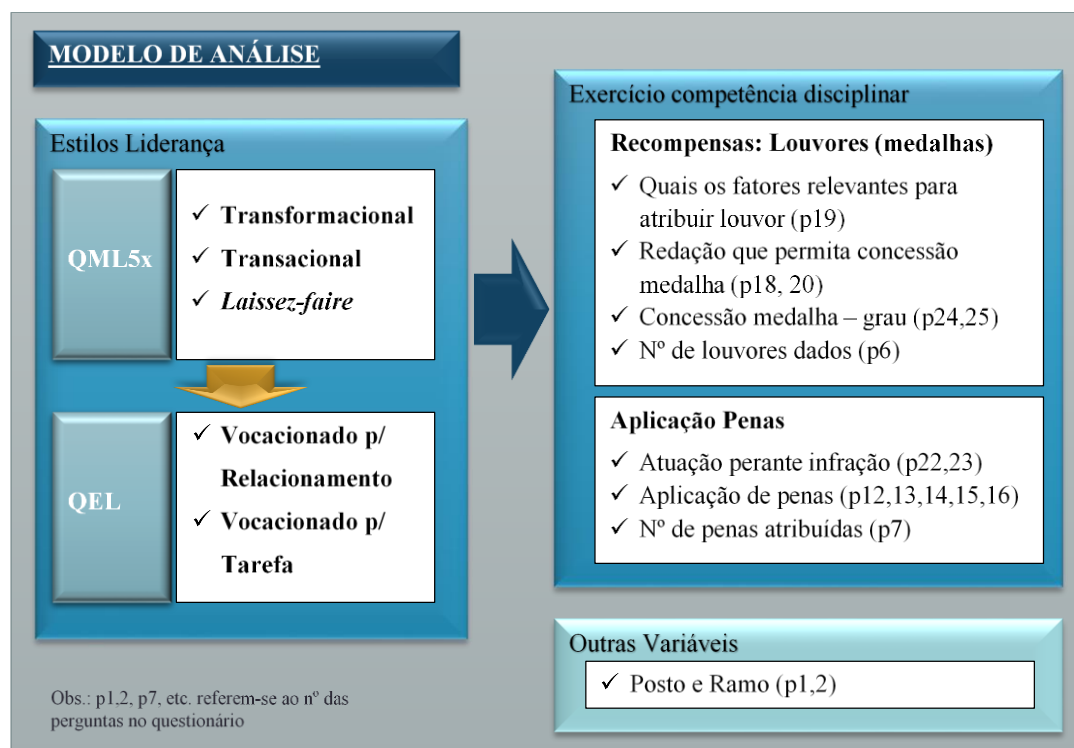


Figura n.º8 - Modelo de Análise  
Fonte: Autor

<sup>10</sup> Abordado no ponto 3.c.(1)



### **c. Instrumentos de recolha de dados**

A investigação empírica que se desenvolveu no presente trabalho, impunha logo à partida a utilização de questionários que permitissem determinar os estilos de liderança dos inquiridos enquanto comandantes. Assim, com base na bibliografia consultada optou-se por dois questionários que medem estilos de liderança distintos e que serão explanados no ponto 3.c.(2).

A relação entre estilos de liderança e o exercício da competência disciplinar, é um tema singular não se encontrando evidências que tivesse sido abordado por outros autores. Esta ausência de literatura trouxe complicações na seleção de um instrumento que avaliasse e medisse “o uso da competência disciplinar”. Assim foi necessário desenhar-se um questionário cujo processo já foi descrito na Figura n.º7. Nesse processo recorreu-se à realização de um *focus group* como ferramenta de apoio ao desenho do questionário.

#### **(1) Discussão de grupo (*Focus Group*)**

O *focus group* constitui um método qualitativo de recolha de dados que permite por um lado a exploração preliminar de determinados temas em domínios onde a bibliografia é diminuta, e por outro aumentar e clarificar os conhecimentos sobre um determinado conceito (Bloor, et al., 2001, p. 9).

Esta metodologia consiste em reunir seis a oito pessoas com características gerais homogéneas, por um período entre uma hora e meia a duas horas, onde se conversa sobre um determinado tema sem qualquer tipo de restrições. Ao moderador da reunião como beneficiário da informação obtida compete-lhe gerir a discussão introduzindo questões no seio do grupo que levem ao debate sobre as matérias onde pretende ver o seu conhecimento enriquecido (Galego & Gomes, 2005).

Embora a meta inicial fosse a realização do *focus group* com seis oficiais (dois por ramo) do posto de CMG/COR, as suas agendas muito preenchidas, não permitiram esse desiderato. No entanto, atento à elevada importância deste evento, foi possível a sua realização com dois elementos por ramo sendo cada par constituído por um CFR/TCOR e um CTEN/MAJ, e duração de cerca de uma hora. Ainda assim, foi possível recolher contributos e perspetivas pertinentes para a melhoria do questionário. O guião que foi utilizado nessa discussão de grupo consta no Apêndice A.



## (2) Questionários

Decorrente do processo de desenho do instrumento de recolha de dados, obteve-se um questionário (ver detalhe no Apêndice B) estruturado em três partes. A primeira parte do questionário compreende a caracterização genérica do comandante e o ambiente em que exerceu/exerce as funções de comando. Na segunda parte do questionário, com recurso a dois modelos perfeitamente validados cientificamente, pretende-se determinar através de autoavaliação os estilos de liderança dos comandantes.

Para o efeito, esta parte possui dois conjuntos de perguntas. Um que determina o estilo de liderança orientado para a tarefa ou para o relacionamento através do Questionário Estilo de Liderança (QEL) (Northouse, 2013, p. 93) que se encontra disponível no sítio do editor<sup>11</sup>. O outro conjunto determinará qual o estilo de liderança do comandante à luz da TBL. Para o efeito utilizou-se, após respetiva autorização, o Questionário Multifatorial de Liderança (QML5x) (Bass & Avolio, 1995), adaptado e validado para contexto militar português por Rosinha (2009). A estrutura destes dois instrumentos estão explicitados no Apêndice C. A terceira e última parte do questionário tem como objeto, avaliar e medir a forma como o militar aplica a competência disciplinar perante determinados cenários que lhe são apresentados, além de outras questões conexas com louvores, medalhas militares e a forma de atuar.

### d. População e amostra

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

Numa primeira abordagem, pressupunha-se que o processo para a definição da população alvo e respetiva amostra, não encontrasse constrangimentos.

Tomando como principais racionais a experiência acumulada durante a carreira e desempenho recente do cargo de comando, foi definido inicialmente que a população que se pretendia estudar seria constituída pelo conjunto de militares no posto de oficial superior, que atualmente ou nos últimos três anos desempenharam cargos de comando nas FA.

---

<sup>11</sup> O SAGE Publications, [http://www.sagepub.com/northouse6e/study/materials/Questionnaires/03409\\_04lq.pdf](http://www.sagepub.com/northouse6e/study/materials/Questionnaires/03409_04lq.pdf)



Nos desenvolvimentos subsequentes, na avaliação da população alvo, e decorrente de debates com outros militares, existiu a convicção de que dever-se-ia alargar a população aos oficiais com o posto de 1º Tenente/Capitão.

Atento ao facto de que a informação sobre quais os oficiais que se encontram nessas condições reside nos 'serviços de pessoal' dos respetivos ramos, foi elaborada proposta de ofício com o objetivo de se obter formalmente, a identificação desses oficiais, para que posteriormente lhes fosse endereçado o convite por correio eletrónico para responder ao inquérito no âmbito deste trabalho.

A resposta ao ofício do IESM, enviado na primeira quinzena de janeiro de 2015, foi distinta em cada ramo. O Exército prontamente autorizou contactos diretos, a Força Aérea em 19 de fevereiro indicou um elemento de contacto que coordenaria as atividades necessárias ao envio do questionário dentro do ramo, e igual procedimento teve a Marinha mas apenas na última semana de março.

Com o questionário edificado, e com o intuito de ser lançado no início do mês de março, era premente em finais de fevereiro assumir de que forma e que para população seria então endereçado o convite, já que a identificação dos oficiais nas condições iniciais previstas, revelou-se ser de complexa execução.

A Força Aérea correspondendo ao pedido formal veiculado no ofício do IESM, através do seu contacto informou por correio eletrónico que o questionário seria submetido a 46 oficiais como se discrimina na Tabela n.º4.

Ou seja, de um total de 928 oficiais<sup>12</sup>, que inclui também os oficiais que nunca tiveram cargos de comando, apenas 4,96% estão nas condições iniciais. Desses 46 oficiais responderam ao inquérito 10 que representam 21,74% dos inquiridos.

**Tabela n.º4 - Taxas de resposta ao questionário: FAP**

Fonte: Autor

<b>Força Aérea</b>						
<b>Posto</b>	<b>Existências em 2013 QP's</b>	<b>Convites enviados</b>	<b>%</b>	<b>Respostas</b>	<b>% Respostas / Quest.Enviados</b>	
COR	83	29	34,94%	-/-	-/-	
TCOR	202	10	4,95%	-/-	-/-	
MAJ	244	4	1,64%	-/-	-/-	
CAP	399	3	0,75%	-/-	-/-	
<b>TOTAIS</b>	<b>928</b>	<b>46</b>	<b>4,96%</b>	<b>10</b>	<b>21,74%</b>	

<sup>12</sup> De acordo com Anuário Estatístico da FAP 2013.



No contexto apenas dos oficiais que exerceram/exercem funções de comando, esta dimensão apesar de desconhecida na FAP e MAR por ser informação não pública, no caso do EXE, a partir do posto de Major a dimensão é constituída por todos os oficiais dos QP's, pois todos já desempenharam funções de comando atento que é uma condição necessária para a promoção a MAJ<sup>13</sup>. Nos capitães já não é lícito afirmar que todos já o foram.

Num cenário em que se considere que todos os capitães já foram comandantes, teríamos um universo de 1878<sup>14</sup> militares. Pela tabela de Huot, referenciada por Santos & Lima (2014, p. 62), para um grau de confiança de 95% a amostra ascenderia a 320 elementos, ou seja cerca de 17% do total de militares de CAP a COR, e assumindo que todos responderiam ao inquérito.

Certo de que objetivamente quanto maior for o nº de respostas obtidas, melhor será análise dos dados e mais fidedigna serão as ilações a tirar desses mesmos dados, impunha-se algumas alterações às definições iniciais.

Nesse sentido em finais de fevereiro face ao nº reduzido de inquéritos que iriam ser enviados na FAP (46), à presumível não participação da Marinha no estudo e conjugado com experiências de outros investigadores, em que garantidamente nem todos os inquiridos responderão, optou-se no caso do Exército por endereçar o convite a todos os militares cujos endereços de correio eletrónico se conheciam de outros trabalhos de investigação no IESM. A tabela n.º5 sintetiza os quantitativos de convites enviados e as taxas de resposta. Salienta-se que existiu o cuidado de alertar os capitães de que apenas deveriam responder ao questionário caso já tivessem exercido as funções de comando com a inerente competência disciplinar.

**Tabela n.º5 - Taxas de resposta ao questionário: EXE**

Fonte: Autor

<b>Exército</b>						
<b>Posto</b>	<b>Existências em 2013 QP's</b>	<b>Convites enviados</b>	<b>%</b>	<b>Respostas</b>	<b>% Respostas / Quest.Enviados</b>	
COR	112	<b>104</b>	92,86%	-/-	-/-	
TCOR	349	<b>327</b>	93,70%	-/-	-/-	
MAJ	577	<b>385</b>	66,72%	-/-	-/-	
CAP	840	<b>386</b>	45,95%	-/-	-/-	
<b>TOTAIS</b>	<b>1878</b>	<b>1202</b>	<b>64,00%</b>	<b>167</b>	<b>13,89%</b>	

<sup>13</sup> Conforme estipulado no art.º 240.º do EMFAR.

<sup>14</sup> Quantitativos fixados no Despacho n.º 12005/2013 de 18set do Chefe do Estado-Maior do Exército, que define os quadros especiais a vigorar em 2013 no Exército



Ainda em tempo de ser incluído no presente estudo, em finais de março, através do Chefe do Gabinete do Superintendente do Pessoal, foram remetidos 506 convites por correio eletrónico, cujos destinatários foram selecionados numa base de maximizar o nº de oficiais que desempenham ou desempenharam cargos de comando. Na Tabela n.º6 resume-se então as existências<sup>15</sup> de militares, os quantitativos de convites enviados e as taxas de resposta.

**Tabela n.º6 - Taxas de resposta ao questionário: MAR**

Fonte: Autor

<b>Marinha</b>						
<b>Posto</b>	<b>Existências em 2013 QP's</b>	<b>Convites enviados</b>	<b>%</b>	<b>Respostas</b>	<b>% Respostas / Quest.Enviados</b>	
CMG	80	<b>74</b>	92,50%	-/-	-/-	
CFR	199	<b>192</b>	96,48%	-/-	-/-	
CTEN	348	<b>115</b>	33,05%	-/-	-/-	
1TEN	485	<b>125</b>	25,77%	-/-	-/-	
<b>TOTAIS</b>	<b>1112</b>	<b>506</b>	<b>45,51%</b>	<b>58</b>	<b>11,46%</b>	

Em síntese, temos então uma amostra constituída por 235 militares, cuja caracterização se fará no Capítulo 4.

#### **e. Tratamento dos dados**

No contexto tecnológico atual os militares foram convidados por correio eletrónico a preencher o questionário que estava disponível na internet na plataforma académica *Moodle* do IESM, evitando assim o uso de papel

Terminado o prazo definido para a disponibilização do questionário, os dados armazenados na plataforma foram exportados para um ficheiro, e posteriormente importados para o programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 22.0 onde foram tratados e processados estatisticamente.

No capítulo seguinte, serão apresentados e analisados os resultados obtidos, salientando-se que o SPSS permitiu realizar a análise fatorial e análise de fiabilidade interna dos instrumentos, cujos índices obtidos estão detalhados no Apêndice C.

<sup>15</sup> Valores obtidos da LISTA DA ARMADA. Tomo I - Oficiais do QP



#### 4. Apresentação e análise dos dados obtidos

##### a. Caracterização da amostra

Como mencionado em 3.d., reponderam ao questionário 235 militares cuja caracterização se apresenta na Tabela n.º7. Da observação direta da tabela se constata que em termos percentuais os quantitativos de resposta da FAP, são baixos, pelo que as análises comparativas com base no ramo terão que ser vistas com alguma cautela.

Das variáveis caracterizadoras do militar, o “posto” é aquela que apresenta uma distribuição mais homogênea já que as percentagens oscilam entre os 21% e os 36%. (Figura n.º9).

Tabela n.º7 - Caracterização social da amostra

Fonte: Autor

<b>Posto.</b>	<b>CMG / COR</b>	<b>CFR / TCOR</b>	<b>CTEN / MAJ</b>	<b>ITEN / CAP</b>	<b>Totais</b>
	51	83	50	51	235
	21,70%	35,32%	21,28%	21,70%	100,00%
<b>Ramo.</b>	<b>Marinha</b>	<b>Exército</b>	<b>Força Aérea</b>	<b>-</b>	<b>Totais</b>
	58	167	10		235
	24,68%	71,06%	4,26%		100,00%
<b>Idade.</b>	<b>De 25 a 35 anos</b>	<b>De 36 a 45 anos</b>	<b>De 46 a 55 anos</b>	<b>Mais de 55 anos</b>	<b>Totais</b>
	47	61	121	6	235
	20,00%	25,96%	51,49%	2,55%	100,00%
<b>Tempo de comando.</b>	<b>Menos de 3 anos</b>	<b>De 3 a 5 anos</b>	<b>Mais de 5 anos</b>	<b>-</b>	<b>Totais</b>
	53	52	130		235
	22,55%	22,13%	55,32%		100,00%

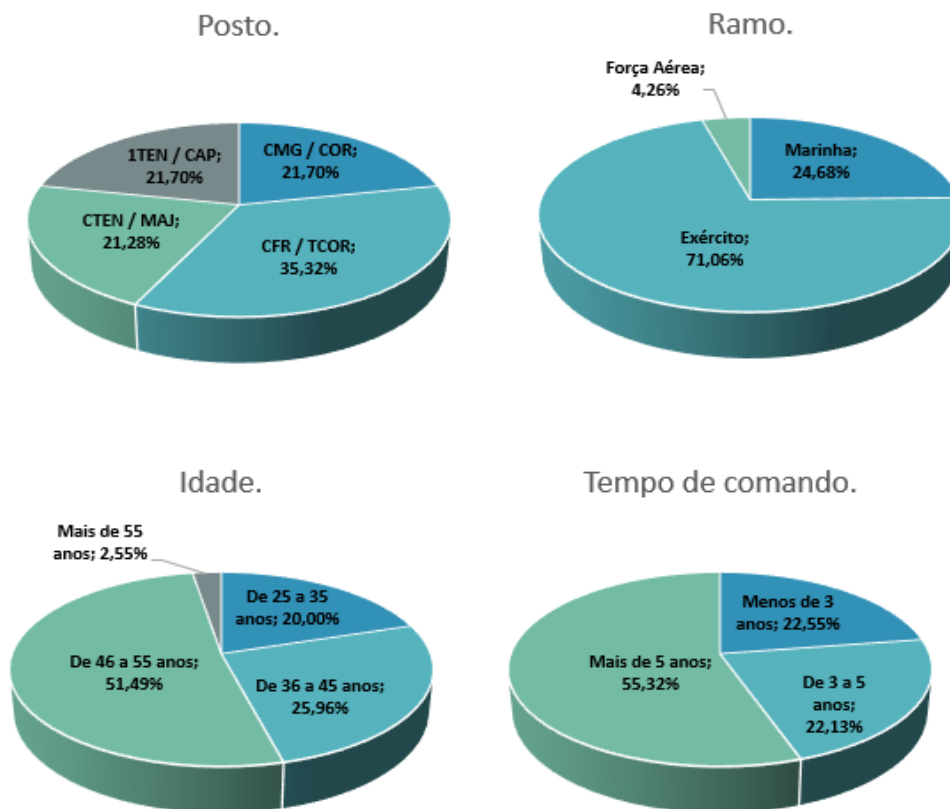


Figura n.º9 - Distribuição por posto, ramo, idade e tempo de comando

Fonte: Autor

## b. Análise dos dados e deduções obtidas

### (1) Os estilos de liderança

Para determinar o estilo de liderança predominante, no âmbito da TBL, efetuou-se uma análise descritiva das variáveis medidas pelo QML5x. Na Tabela n.º8, é patente que o estilo de LTf (valor médio de 4,08) é aquele em que os comandantes<sup>16</sup> mais se revêm. No lado oposto o estilo passivo e ineficaz da LLF apresenta valores baixos.

<sup>16</sup> Neste capítulo a expressão comandante representa todos os comandantes, diretores ou chefes que exercem ou exerceram esse cargo.



Tabela n.º8 - Estatística descritiva à variável independente (QML5x)

Fonte: Autor

Dimensões	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Liderança Transformacional	235	3,00	5,00	4,08	0,38
Influência idealizada atrib		3,00	5,00	4,24	0,46
Influência idealizada comport.		2,75	5,00	4,27	0,51
Motivação Inspiracional		2,75	5,00	4,14	0,45
Estimulação Intelectual		2,75	5,00	3,89	0,46
Consideração Individualizada		2,00	5,00	3,87	0,49
Liderança Transacional		2,33	5,00	3,27	0,41
Recompensa Contingente		2,25	5,00	4,05	0,51
Gestão pela Exceção at.		1,00	5,00	3,41	0,66
Gestão pela Exceção pass.		1,00	5,00	2,42	0,69
Liderança <i>Laissez Faire</i>	1,00	5,00	1,64	0,62	

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

O MAJ INF César Miguel Santinho Garcia, no seu TII realizado durante o CEMC 2013/2014 subordinado ao tema “Liderança Transformacional: Uma abordagem para as Forças Armadas numa organização em mudança” também utilizou o QML5x, mas em que foram os subordinados a responder relativamente à perceção que tinham dos seus chefes diretos. Na Tabela n.º9 estão representados os valores<sup>17</sup> obtidos numa amostra de 82 militares. Na comparação entre valores das tabelas pode aferir-se que as conclusões genéricas são as mesmas. Os comandantes são líderes transformacionais, e muito pouco no estilo *laissez-faire*. É no valor absoluto das médias que se verifica os efeitos da autoavaliação. A LTf tida como aquela que obtém melhores resultados, tem valores superiores nos dados do presente trabalho, e a LLF, (aspeto mais negativo), tem valores mais elevados nos dados do MAJ Garcia.

<sup>17</sup> A escala de *Likert* utilizada pelo MAJ Garcia vai de 0 (zero) a 4 (quatro) pelo que os valores apresentados, para efeitos de comparação foram convertidos para uma escala de 1 (um) a 5 (cinco) que é a utilizada neste trabalho.

**Tabela n.º9 - Estatística descritiva à variável independente (QML5x)**

Fonte: TII - "Liderança Transformacional: Uma abordagem para as Forças Armadas numa organização em mudança", (MAJ INF Garcia, 2014, pp. 35)

Dimensões	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Liderança Transformacional	82	1,05	4,90	3,77	0,81
Influência idealizada atrib		1,25	5,00	3,90	0,90
Influência idealizada comport.		1,00	5,00	3,90	0,87
Motivação Inspiracional		1,00	5,00	3,77	0,92
Estimulação Intelectual		1,00	5,00	3,65	0,73
Consideração Individualizada		1,00	5,00	3,63	0,91
Liderança Transacional		2,00	4,42	3,11	0,36
Recompensa Contingente		1,50	5,00	6,68	0,79
Gestão pela Exceção at.		1,25	5,00	3,20	0,71
Gestão pela Exceção pass.		1,00	4,75	2,45	0,76
Liderança <i>Laissez Faire</i>		1,00	5,00	2,03	0,98

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

Efetuada a mesma análise, aplicada às variáveis do estilo de liderança, mas por ramo, obtemos os valores da Tabela n.º10, que seguem a tendência da amostra estudada no nosso trabalho.

**Tabela n.º10 - Estatística descritiva à variável independente (QML5x), por ramo**

Fonte: Autor

Dimensões	MAR		EXE		FAP	
	N	Média	N	Média	N	Média
Liderança Transformacional	58	4,08	167	4,09	10	3,98
Influência idealizada atrib		4,19		4,26		4,30
Influência idealizada comport.		4,26		4,28		4,05
Motivação Inspiracional		4,17		4,13		4,00
Estimulação Intelectual		3,92		3,89		3,78
Consideração Individualizada		3,86		3,88		3,75
Liderança Transacional		3,29		3,26		3,44
Recompensa Contingente		4,07		4,04		4,00
Gestão pela Exceção at.		3,52		3,35		3,68
Gestão pela Exceção pass.		2,34		2,43		2,75
Liderança <i>Laissez Faire</i>		1,61		1,65		1,60

Os valores sensivelmente mais baixos em sete das 11 dimensões, apresentados pela FAP, poderá dever-se ao facto do baixo n.º de respostas, já que entre a MAR e o EXE, os valores são semelhantes. Considerando hipoteticamente as 10 respostas representativas do universo de comandantes da FAP, poderia dizer-se que embora no seio do ramo sejam mais transformacionais, entre ramos a FAP é mais transacional e menos transformacional que a MAR e o EXE.



Na separação por “posto” verifica-se pelos valores da Tabela n.º11, que seguem as mesmas tendências quando comparadas com a amostra. Entre postos, mesmo com diferenças pouco significativas, verifica-se que os CMG/COR são ligeiramente mais transformacionais, e os menos *laissez-faire*, enquanto os 1TEN/CAP mesmo sendo mais transformacionais possuem uma componente do estilo LLF, mais elevada relativamente aos outros postos.

Tabela n.º11 - Estatística descritiva à variável independente (QML5x), por posto

Fonte: Autor

Dimensões	CMG/COR		CFR/TCOR		CTEN/MAJ		1TEN/CAP	
	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média
Liderança Transformacional		4,22		4,05		4,04		4,04
Influência idealizada atrib		4,42		4,22		4,11		4,24
Influência idealizada comport.		4,45		4,20		4,23		4,23
Motivação Inspiracional		4,28		4,12		4,06		4,09
Estimulação Intelectual		3,98		3,87		3,90		3,84
Consideração Individualizada	51	3,95	83	3,83	50	3,92	51	3,80
Liderança Transacional		3,26		3,26		3,31		3,28
Recompensa Contingente		3,93		4,08		4,09		4,07
Gestão pela Exceção at.		3,45		3,37		3,43		3,42
Gestão pela Exceção pass.		2,39		2,41		2,43		2,45
Liderança <i>Laissez Faire</i>		1,51		1,67		1,60		1,76

Quanto ao instrumento QEL, que mede a orientação do estilo de liderança para a tarefa ou para o relacionamento, o resultado da análise sobre as suas variáveis demonstra que existe igual vocação para tarefa e para o relacionamento (Tabela n.º12). Observando estes valores, e a semântica das asserções integradas no QEL, parece lícito afirmar que a questão da autoavaliação pode ter interferido com os resultados obtidos.

Tabela n.º12 - Estatística descritiva à variável independente (QEL)

Fonte: Autor

Dimensões	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Vocacionado p/Tarefa	235	2,00	5,00	4,18	0,45
Vocacionado p/Relacionamento		3,00	5,00	4,22	0,37

Alterando a tipologia de análise, procedeu-se também a uma análise dos coeficientes de correlação de Pearson ( $p$ )<sup>18</sup> entre as variáveis dos nossos instrumentos (QML5x e QEL).

<sup>18</sup> O coeficiente de correlação de Pearson, ( $p$ ) mede o grau da correlação (e a direção dessa correlação - se positiva ou negativa) entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente assume apenas valores entre -1 e 1. Quando  $p=1/-1$ , significa uma correlação perfeita positiva/negativa entre as duas variáveis. Se  $p=0$  significa que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra. (Maroco, 2007).



A Tabela n.º13 apresenta as correlações entre as várias dimensões e componentes do QML5x. É visível a correlação positiva e significativa entre as componentes da LTf com ela própria, já que os valores com exceção da IIa são todos superiores a 0,8. Facto interessante que se extrai da tabela, e também verificado pelo MAJ Garcia (Tabela n.º14), é que a componente RC, tida como parte integrante da LTs tem uma correlação elevada com a LTf. Ou seja os comandantes associam o mecanismo da recompensa com a LTf.

**Tabela n.º13 - Matriz de correlações (Dimensões e componentes do QML5x)**

Fonte: Autor

Dimensões	L.Tf	IIa	IIc	MI	EI	CI	L.Ts	RC	GEa	GEp	LLF
Liderança Transformacional (L.Tf)	1										
L.Tf - Influência idealizada atrib. (IIa)	,747**	1									
L.Tf - Influência idealizada comport. (IIc)	,821**	,545**	1								
L.Tf - Motivação Inspiracional (MI)	,830**	,583**	,606**	1							
L.Tf - Estimulação Intelectual (EI)	,815**	,425**	,581**	,596**	1						
L.Tf - Consideração Individualizada (CI)	,820**	,470**	,549**	,585**	,691**	1					
Liderança Transacional (L.Ts)	,344**	,187**	,307**	,236**	,324**	,329**	1				
L.Ts - Recompensa Contingente (RC)	,640**	,362**	,588**	,516**	,533**	,573**	,494**	1			
L.Ts - Gestão pela Exceção at. (GEa)	,331**	,263**	,285**	,220**	,236**	,326**	,782**	,285**	1		
L.Ts - Gestão pela Exceção pass. (GEp)	-,170**	,180**	-,129*	-,144*	-,102	-,133*	,685**	-,017	,255**	1	
Liderança Laissez-faire (L.LF)	-,198**	,184**	,222**	-,137*	-,106	-,143*	,320**	-,158*	,162*	,520**	1

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

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

**Tabela n.º14 - Matriz de correlações (Dimensões e componentes do QML5x)**

Fonte: TII - "Liderança Transformacional: Uma abordagem para as Forças Armadas numa organização em mudança", (MAJ INF César Miguel Santinho Garcia, 2014, pp. 36)

Dimensões	LTf	IIa	IIc	MI	EI	CI	LTs	RC	GEa	GEp	LF
<b>Liderança Transformacional (LTf)</b>	1										
<b>Componentes</b>	Influência Idealizada (atribuída) (IIa)	0,93	1								
	Influência Idealizada (comportamentos) (IIc)	0,96	0,86	1							
	Motivação Inspiracional (MI)	0,93	0,83	0,91	1						
	Estimulação Intelectual (EI)	0,92	0,82	0,86	0,80	1					
	Consideração Individualizada (CI)	0,93	0,84	0,84	0,81	0,80	1				
<b>Liderança Transacional (LTs)</b>	0,20	0,22	0,20	0,15	0,21	0,17	1				
<b>Componentes</b>	Recompensa contingente (RC)	0,86	0,81	0,82	0,76	0,84	0,82	0,37	1		
	Gestão pela Exceção (ativa) (GEa)	0,12	0,33	-0,01	-0,04	0,04	0,04	0,75	0,06	1	
	Gestão pela Exceção (passiva) (GEp)	-0,61	-0,55	-0,55	-0,53	-0,60	-0,65	0,34	-0,56	0,65	1
<b>Liderança Laissez-faire (LF)</b>	-0,79	-0,75	-0,73	-0,70	-0,70	-0,77	0,52	-0,70	0,88	0,71	1

Globalmente os valores de ambas as tabelas permitem as mesmas ilações e as correlações possuem os mesmos sentidos. Exceção feita às correlações entre a GEa e a MI e entre a GEa e a IIc. Na nossa análise, atento aos conceitos da MI e GEa (ver Anexo A), estas correlações revelam as preocupações típicas do comandante. Por um lado, procura aumentar e fomentar o espírito de equipa e comprometer esta com os objetivos traçados, mas por outro,



mantendo uma vigilância apertada para corrigir ou punir os desvios aos desempenhos esperados que ocorrem no seio do grupo.

As diferenças de valores obtidos entre os estudos inferem novamente a questão da autoavaliação.

Como componentes que de alguma forma possuem um pendor psicológico mais forte na relação líder-subordinado, realizou-se a correlação das componentes CI e RC, com os 3 estilos da TBL e com os estilos do QEL (Tabela n.º15)

Tabela n.º15 - Matriz de correlações (Estilos de liderança e componentes CI e RC)

Fonte: Autor

Dimensões	L.Tf	CI	L.Ts	RC	L.LF	ELT	ELR
Liderança Transformacional (L.Tf)	1						
L.Tf - Consideração Individualizada (CI)	,820**	1					
Liderança Transacional (L.Ts)	,344**	,329**	1				
L.Ts - Recompensa Contingente (RC)	,640**	,573**	,494**	1			
Liderança Laissez-faire (L.LF)	-,198**	-,143*	,320**	-,158*	1		
Estilo Liderança - Tarefa (ELT)	,760**	,676**	,337**	,621**	-,227**	1	
Estilo Liderança - Relacionamento (ELR)	,650**	,564**	,258**	,440**	-,184**	,627**	1

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

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

Destes valores se constata que a LTf é integradora de ambos os estilos de orientação (tarefa e relacionamento) pois possui correlações positivas significativas, sendo que a correlação entre a LTf e a ELT é ligeiramente superior quando seria de esperar maior correlação entre LTf e a ELR. Já na correlação com a LTs os valores apresentados pela ELT e ELR são mais baixos que na LTf. Se analisarmos a componente RC verifica-se que o valor da correlação com a ELT é superior ao valor da ELR, o que é de esperar pois a recompensa está implicitamente ligada com a concretização da tarefa. Outro valor perfeitamente expectável, é a correlação negativa da ELR e ELT com a LLF. Quanto mais *laissez-faire* for um comandante menos importância atribui à tarefa e ao relacionamento.

Toda a análise efetuada neste ponto permite, mesmo considerando as contingências inerentes às autoavaliações, que o estilo de liderança no seio dos comandantes, abrange de forma predominante a LTf, a LTs através do sua componente da RC e em muito menor escala a LLF (Tabela n.º8 e n.º13), confirmando-se assim a hipótese n.º1 e respondendo à PD1. Já no que concerne à hipótese n.º2, esta não se verificou, pois quer LTf quer a LTs ambas têm maior correlação com a tarefa do que com o relacionamento, tendo a LTf evidenciado os valores mais elevados quer no âmbito da tarefa quer do relacionamento (Tabela n.º15), ficando assim respondida a nossa PD2.



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

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

A Tabela n.º16 com foco na pergunta 19 do questionário correlaciona os fatores que influenciam a tomada de decisão de atribuir um louvor com os estilos de liderança.

Tabela n.º16 - Matriz de correlações (Fatores p/atrib. de louvor e Estilos de liderança)

Fonte: Autor

Dimensões	L.Tf	MI	EI	CI	L.Ts	RC	LLF
Liderança Transformacional (L.Tf)	1						
L.Tf - Motivação Inspiracional (MI)		1					
L.Tf - Estimulação Intelectual (EI)			1				
L.Tf - Consideração Individualizada (CI)				1			
Liderança Transacional (L.Ts)					1		
L.Ts - Recompensa Contingente (RC)						1	
Liderança Laissez-faire (LLF)							1
P19.01-Permanência	-,023	,000	-,032	-,074	,140*	,006	-,013
P19.02-DtUltimo_louv	-,070	-,008	-,132*	-,082	,025	-,095	,033
P19.03-Socio.morais	,118	,089	,113	,054	,098	,051	-,063
P19.04-Militares	,106	,031	,070	,021	-,045	,051	-,219**
P19.05-Profissionais	,084	,121	,087	,029	-,138*	,033	-,182**
P19.06-Cargo	-,110	-,052	-,087	-,062	,080	-,021	,101
P19.07-Justiça	,128	,016	,114	,121	,084	,053	-,047
P19.08-historial	-,009	-,056	-,081	-,020	,112	,049	,013
P19.09-Posto	-,004	,052	-,036	,006	,185**	,044	,194**
P19.10-Missão_UEO	,192**	,200**	,098	,182**	-,016	,115	-,113

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

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

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

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

A Tabela n.º17 apresenta a análise estatística dos fatores da pergunta 19 do questionário, ordenados por ordem decrescente de importância no processo de decisão da atribuição de louvor.



Tabela n.º17 - Estatística descritiva à variável fatores p/atribuição de louvor

Fonte: Autor

Fatores	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
P19.05-Profissionais	235	3	5	4,79	,420	,177
P19.10-Missão_UEO		2	5	4,70	,551	,304
P19.04-Militares		2	5	4,66	,551	,304
P19.03-Socio.morais		1	5	4,22	,747	,558
P19.07-Justiça		1	5	4,10	,980	,960
P19.08-Historial		1	5	3,20	1,072	1,150
P19.01-Permanência		1	5	3,11	1,015	1,030
P19.06-Cargo		1	5	3,07	1,124	1,264
P19.02-Data Ultimo louvor		1	5	2,87	1,086	1,180
P19.09-Posto		1	5	1,96	,995	,990

Comparando as médias dos estilos de liderança com os cinco fatores mais significativos obteve-se os resultados inscritos na tabela n.º18. Com esta análise é visível que os comandantes que consideram muito importante as características militares e profissionais e o contributo para a missão, são os mais transformacionais que é o estilo predominante no nosso estudo.

Tabela n.º18 - Análise de Variância (Fatores p/atrib. de louvor e Estilos de liderança.)

Fonte: Autor

Estilos Liderança #1	Grau de Importância	P19.03-Socio.morais		P19.04-Militares		P19.05-Profissionais		P19.07-Justiça		P19.10-Missão_UEO	
		N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média
Liderança Transformacional (L.Tf)	Nada importante	1	3,9500	-	-	-	-	8	4,1438	-	-
	2	6	4,3500	1	4,0500	-	-	6	4,4167 <sup>#2</sup>	2	3,9000
	3	21	3,8238	6	3,9083	1	3,4500	36	3,9208 <sup>#2 #4</sup>	5	3,8100
	4	119	4,0706	66	4,0356	48	4,0427	90	3,9972 <sup>#3</sup>	54	3,9769
	Muito importante	88	4,1415	162	4,1071	186	4,0952	95	4,1963 <sup>#3 #4</sup>	174	4,1241
	Total	235	4,0817	235	4,0817	235	4,0817	235	4,0817	235	4,0817
Liderança Transacional (L.Ts)	Nada importante	1	2,3300	-	-	-	-	8	3,1750	-	-
	2	6	3,5283	1	4,0000	-	-	6	3,0267	2	3,1250
	3	21	3,1467	6	3,1250	1	3,1700	36	3,2450	5	3,3480
	4	119	3,2534	66	3,3052	48	3,3958	90	3,2937	54	3,2930
	Muito importante	88	3,3265	162	3,2628	186	3,2435	95	3,2911	174	3,2681
	Total	235	3,2743	235	3,2743	235	3,2743	235	3,2743	235	3,2743
Liderança Laissez-faire (L.LF)	Nada importante	1	1,0000	-	-	-	-	8	1,3438	-	-
	2	6	1,8750	1	4,2500	-	-	6	1,2083	2	1,3750
	3	21	1,5952	6	1,8750	1	3,2500	36	1,8681 <sup>#5</sup>	5	1,4500
	4	119	1,6975	66	1,7424	48	1,8021	90	1,7222	54	1,8704 <sup>#5</sup>
	Muito importante	88	1,5625	162	1,5725	186	1,5887	95	1,5263 <sup>#5</sup>	174	1,5761 <sup>#5</sup>
	Total	235	1,6394	235	1,6394	235	1,6394	235	1,6394	235	1,6394

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

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

As perguntas 24, 25, 18 e 20 do questionário procuram avaliar o grau de importância da concessão de medalha militar. As questões 24 e 25 apresentam louvores descaracterizados e perante o texto desses louvores existem 5 opções de encaminhamento a dar a eles variando



as opções entre manter apenas o louvor ou pedir a avocação pelo Chefe do Estado-Maior (CEM) do Ramo e concessão da Medalha Militar de Serviços Distintos.

Já as perguntas 18 e 20 apesar de semelhantes, diferem na perspectiva de quando se recebe louvor ou quando se atribui louvor. A questão centra-se na importância que se atribui à redação do louvor para que permita, ou não, a concessão de medalha militar. Os valores apresentados na Tabela n.º19 mostra então a correlação entre estas variáveis e os estilos de liderança.

Tabela n.º19 - Matriz de correlações (Concessão de medalhas e Estilos de liderança)

Fonte: Autor

Dimensões	L.Tf	MI	EI	CI	L.Ts	RC	L.LF
Liderança Transformacional (L.Tf)	1						
L.Tf - Motivação Inspiracional (MI)		1					
L.Tf - Estimulação Intelectual (EI)			1				
L.Tf - Consideração Individualizada (CI)				1			
Liderança Transacional (L.Ts)					1		
L.Ts - Recompensa Contingente (RC)						1	
Liderança Laissez-faire (L.LF)							1
P24. Ex. Louvor c/ Medalha	,056	,090	,066	,016	-,054	,108	-,059
P25. Ex. Louvor s/ Medalha	,002	,013	-,061	,021	,007	,028	,038
P18.Importancia,louvor recebido qd texto permite concessão de medalha	,121	<b>,149*</b>	-,014	,090	,095	,125	-,095
P20.Importancia, atribui louvor qd texto permite concessão de medalha	<b>,148*</b>	,127	,084	,120	,065	<b>,159*</b>	<b>-,149*</b>

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

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

A redação e o encaminhamento a dar a um louvor, é um ato pessoal que quando realizado tem presente o destinatário dessa Ação. Talvez por se tratarem de exemplos descaracterizados explique a ausência de correlação. Sendo natural que um líder tenha maior preocupação com os seus seguidores do que com ele próprio, não é surpresa a correlação positiva entre a LTf e a pergunta 20.

Com a comparação de médias realizada entre as questões 24 e 25 com os estilos de liderança (Tabela n.º20), permite-nos aferir que os possuidores de um estilo de LTf, mais elevado, recaem a sua opção na concessão da medalha militar de Mérito Militar. Já naqueles que se têm como mais transacionais, que em teoria recorreriam a este tipo de procedimento com maior frequência, limitam-se a atribuir apenas o louvor num caso e concessão de medalha do ramo no outro.



Tabela n.º20 - Análise de Variância (Louvores e Estilos de liderança.)

Fonte: Autor

Estilos Liderança	Encaminhamento do louvor	P24. Ex. Louvor c/ Medalha		P25. Ex. Louvor s/ Medalha	
		N	Média	N	Média
Liderança Transformacional (L.Tf)	Apenas atribuição do Louvor	76	4,1013	86	4,0959
	Atribuição do Louvor, e pedido de avocação (excp CEM's)	63	4,0079	49	4,0276
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha "ramo"	62	4,0839	72	4,0903
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha Mérito Militar	18	<b>4,1806</b>	26	<b>4,1442</b>
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha Serviços Distintos	16	4,1594	2	3,6750
	<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>4,0817</b>	<b>235</b>	<b>4,0817</b>
Liderança Transacional (L.Ts)	Apenas atribuição do Louvor	76	<b>3,3034</b>	86	3,2893
	Atribuição do Louvor, e pedido de avocação (excp CEM's)	63	3,3017	49	3,1884
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha "ramo"	62	3,2147	72	<b>3,3219</b>
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha Mérito Militar	18	3,2500	26	3,2692
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha Serviços Distintos	16	3,2863	2	3,0850
	<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>3,2743</b>	<b>235</b>	<b>3,2743</b>
Liderança Laissez-faire (L.LF)	Apenas atribuição do Louvor	76	<b>1,7039</b>	86	1,6134
	Atribuição do Louvor, e pedido de avocação (excp CEM's)	63	1,6349	49	1,6071
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha "ramo"	62	1,5927	72	<b>1,7049</b>
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha Mérito Militar	18	1,4861	26	1,5769
	Atribuição do Louvor, avocação CEM's e Medalha Serviços Distintos	16	1,7031	2	2,0000
	<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>1,6394</b>	<b>235</b>	<b>1,6394</b>

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

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

Seguindo a mesma metodologia para as recompensas no questionário, edificaram-se cinco questões (p12 a p16) que apresentam casos muito sucintos de infrações disciplinares existindo para cada um cinco possíveis penas disciplinares para aplicar. Em todo os cenários a opção 1 corresponde à pena menos grave e a opção 5 corresponde à pena mais grave.

Da correlação entre a aplicação de penas e os estilos de liderança, não resultaram valores significativos (Tabela n.º21).



Tabela n.º21 - Matriz de correlações (Aplicação de penas e Estilos de liderança)

Fonte: Autor

Dimensões	L.Tf	MI	EI	CI	L.Ts	RC	L.LF
Liderança Transformacional (L.Tf)	1						
L.Tf - Motivação Inspiracional (MI)		1					
L.Tf - Estimulação Intelectual (EI)			1				
L.Tf - Consideração Individualizada (CI)				1			
Liderança Transacional (L.Ts)					1		
L.Ts - Recompensa Contingente (RC)						1	
Liderança Laissez-faire (L.LF)							1
P12.Pena. Ausencia	,125	<b>,142*</b>	,055	,091	,033	,123	-,038
P13.Pena. Facebook	,038	,044	-,078	,016	,009	,048	,007
P14.Pena. Ofensa	,095	,061	-,012	-,005	-,017	,066	-,074
P15.Pena. Roubo	,063	,031	,061	,021	-,005	,023	-,083
P16.Pena. Arma	,023	-,002	,032	,032	,039	,080	,015

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

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

As perguntas 22 e 23 têm como intuito avaliar para cada estilo de liderança se a gravidade da infração condiciona a forma de atuar. Ou seja, avaliam a forma de atuar através da reação a infrações de gravidade distinta. Nestas questões (p22 e p23) o nível 1 representa uma atitude muito ativa e o nível 5 uma postura passiva.

Tabela n.º22 - Matriz de correlações (Forma de Atuar e Estilos de liderança)

Fonte: Autor

Dimensões	L.Tf	MI	EI	CI	L.Ts	RC	L.LF
Liderança Transformacional (L.Tf)	1						
L.Tf - Motivação Inspiracional (MI)		1					
L.Tf - Estimulação Intelectual (EI)			1				
L.Tf - Consideração Individualizada (CI)				1			
Liderança Transacional (L.Ts)					1		
L.Ts - Recompensa Contingente (RC)						1	
Liderança Laissez-faire (L.LF)							1
P22. Atitude perante Infração gravidade baixa #1	<b>-,258**</b>	<b>-,211**</b>	<b>-,250**</b>	<b>-,245**</b>	-,078	<b>-,230**</b>	-,027
P23. Atitude perante Infração gravidade alta #1	-,069	-,037	-,058	-,018	<b>,138*</b>	-,020	<b>,220**</b>

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

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

Como se vê na tabela n.º22 existe uma correlação negativa com o estilo de LTF, incluindo com a componente da RC, pelo que quanto mais transformacional for a liderança do comandante menor será a diferença na forma de atuar perante infrações de qualquer gravidade.



Através da comparação de médias entre os exemplos de infrações com os estilos de liderança (Tabela n.º23), verifica-se que os comandantes com médias transformacionais mais elevadas são os que aplicam penas mais pesadas em todas as infrações. Quanto às restantes médias nos outros estilos de liderança, temos dados não homogêneos e pouco significativos para aduzir conclusões.

Tabela n.º23 - Análise de Variância (Infrações e Estilos de liderança.)

Fonte: Autor

Estilos Liderança	Medida Disciplinar #1	P12.Pena. Ausencia		P13.Pena. Facebook		P14.Pena. Ofensa		P15.Pena. Roubo		P16.Pena. Arma	
		N	Média	N	Média	N	Média	N	Média	N	Média
Liderança Transformacional (L.Tf)	Nível 1	19	3,9974	77	4,0708	21	4,0167	2	4,0500	23	4,0370
	Nível 2	37	4,0054	68	4,0625	42	4,0905	27	4,0593	47	4,0968
	Nível 3	72	4,0882	35	4,1786	71	4,0606	26	4,0212	50	4,0800
	Nível 4	83	4,1030	29	3,9397	21	3,8857 <sup>#3</sup>	36	4,0556	36	4,0625
	Nível 5	24	4,1729	26	4,1923	80	4,1644 <sup>#3</sup>	144	4,1038	79	4,0956
	Total	235	4,0817	235	4,0817	235	4,0817	235	4,0817	235	4,0817
Liderança Transacional (L.Ts)	Nível 1	19	3,2847	77	3,2452 <sup>#2</sup>	21	3,1305	2	3,1650	23	3,2713
	Nível 2	37	3,2424	68	3,2547	42	3,3529	27	3,3233	47	3,2836
	Nível 3	72	3,2871	35	3,4837 <sup>#2</sup>	71	3,3180	26	3,2665	50	3,2544
	Nível 4	83	3,2427	29	3,1748	21	3,1905	36	3,2150	36	3,1567
	Nível 5	24	3,3863	26	3,2408	80	3,2540	144	3,2828	79	3,3358
	Total	235	3,2743	235	3,2743	235	3,2743	235	3,2743	235	3,2743
Liderança Laissez - faire (L.LF)	Nível 1	19	1,6316	77	1,5909	21	1,5000	2	1,6250	23	1,6304
	Nível 2	37	1,7365	68	1,6324	42	1,7619	27	1,7778	47	1,6064
	Nível 3	72	1,6215	35	1,3500	71	1,7077	26	1,5865	50	1,7050
	Nível 4	83	1,6205	29	1,6466	21	1,6905	36	1,7708	36	1,5278
	Nível 5	24	1,6146	26	1,5096	80	1,5375	144	1,5903	79	1,6709
	Total	235	1,6394	235	1,6394	235	1,6394	235	1,6394	235	1,6394

#1. O nível 1 corresponde à pena de menor gravidade e o nível 5 à de maior gravidade. O detalhe das penas pode ser consultado no Apêndice 2.

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

Para concluir, do nosso modelo de análise falta avaliar as variáveis relativas ao nº de recompensas atribuídas e ao nº de penas aplicadas com os estilos de liderança com as variáveis dependentes (penas e recompensas). Por questões de dimensão do trabalho essa análise é efetuada nesta subsecção em simultâneo. Importa ressaltar que os quantitativos destas variáveis são números indicados pelos inquiridos baseados na sua memória pelo que poderão existir enviesamentos<sup>19</sup>. Para melhor analisar estas variáveis optou-se por as agrupar em intervalos.

Por comparação de médias, a Tabela n.º24 revela que os comandantes que mais louvores atribuem se percebem como os mais transformacionais. E estes mesmos militares, que também vêm vantagens nos conceitos da LTs, em especial na recompensa contingente, também se revêm como os mais transacionais. A mesma dedução pode ser feita para os militares que mais penas aplicam. Por outro lado os que menos louvores atribuem e

<sup>19</sup> As médias por militar é de 29 louvores para 3 penas



os que menos penas aplicam são os que se consideram mais “*laissez-faire*” o que de acordo com o conceito deste estilo de liderança faz todo o sentido.

Tabela n.º24 - Análise de Variância (Nº Louvores, Nº Penas e Estilos de liderança.)

Fonte: Autor

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

#1, #2. A diferença média é significativa no nível 0,05, entre grupo de louvores

Da correlação entre estas variáveis (Tabela n.º25), apurou-se que existe uma correlação significativa, embora com valores baixos, da LTf, da MI e da RC com as penas e louvores.

Tabela n.º25 - Matriz de correlações (Nº Louvores, Nº Penas e Estilos de liderança)

Fonte: Autor

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

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

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

A MI como fator que suscita o compromisso para com as metas, caracterizando estas como desafios, e despertando o espírito individual e coletivo nos seguidores, correlaciona-



se positivamente com estas variáveis. Nesse sentido os que atingem os objetivos e cultivam o “espírito” de equipa são recompensados e os que atuam em sentido oposto são penalizados.

Também na vertente das penas, é da conjugação da correlação com a comparação de médias que se consegue efetuar leituras conclusivas. Pelas Tabelas n.º23 e n.º24 verifica-se que os comandantes transformacionais, além de ser os que mais penas aplicam, quando têm de punir aplicam a punição mais grave que for possível. Situação diferente na LTs pelo que se verifica pela positiva a hipótese n.º5. Da leitura da Tabela n.º22, se deduziu que quanto mais transformacional for um comandante menor será a diferença na forma de atuar perante infrações de qualquer gravidade. Quando a gravidade é alta, o rigor que nos caracteriza não dá margens para atuações passivas e 85% dos inquiridos inicia de imediato processo de averiguações. Por outras palavras, a gravidade da infração condiciona a forma de atuar (verificação da hipótese n.º6). Em síntese, os mais transformacionais aplicam mais penas, com maior gravidade e tendem a ter um nível de atuação mais ativo perante infrações de gravidade reduzida. Esta é a relação que se apurou com o estilo de liderança predominante, e que responde á nossa PD4.

#### **(4) Outras abordagens**

Pela amplitude do questionário é possível tirar mais deduções sobre recompensas e penas mas na perspectiva do posto e ramo, recorrendo preferencialmente à análise por comparação de médias. Nesse sentido, consta no Anexo C, um conjunto de observações e respetivas ilações das observações efetuadas nesse âmbito.

À questão (p27) que solicitava aos inquiridos para falarem sobre a relação entre a liderança e a competência disciplinar, que sendo facultativa, teve 63 respostas (37,3% da população da amostra), a maioria refere que a relação é direta, interligada e indissociável, dando nalguns casos mais pendor para as recompensas. A competência disciplinar, que é assumida como uma ferramenta que está à disposição do comandante, carece acima de tudo de ser exercida com justiça e sentido de oportunidade, por líderes com bom senso, elevada autoridade moral (que dão o exemplo) e preocupados em não banalizar a sua utilização, designadamente na atribuição de louvores. O mérito associado aos elevados padrões de desempenho deve ser premiado e os comportamentos desviantes punidos. Alguns oficiais referem que a liderança não se baseia apenas na competência disciplinar e poucos referem mesmo que para liderar não é necessário fazer uso da competência disciplinar. Da análise ficou a perceção que alguns oficiais associam mais a competência disciplinar à competência



de punir do que recompensar. Por último, é sugerida a necessidade da melhoria da preparação dos oficiais na aplicação das penas. No Anexo D se transcreve alguns desses comentários.

### **c. Limitações**

Na redação do presente trabalho de investigação, foram sendo mencionados nos pontos a que dizem respeito, as dificuldades e constrangimentos encontrados, no desenvolvimento deste TII. Contudo importa relevar de forma sucinta e concentrada num único ponto as principais limitações que se considera que possam ter influenciado o desenvolvimento deste trabalho.

A primeira limitação centra-se na forma distinta como os ramos responderam ao ofício do IESM, o que veio a tornar a amostra da população alvo, menos homogénea do que se tinha idealizado inicialmente, trazendo alguns constrangimentos nas análises comparativas entre ramos.

Outras três limitações que existiram estão conexas com o instrumento de recolha de dados. Para o desenho do questionário, e por não existir inquéritos validados cientificamente no âmbito da competência disciplinar, recorreu-se à realização de um *focus group* cujo objetivo está explanado em 3.c.(1). Concretizar a reunião com seis oficiais superiores revelou-se tarefa difícil, pois a composição desejada inicialmente (apenas CMG/COR) não foi exequível. Após algumas tentativas para consenso na data, realizou então com CFR/TCOR e CTEN/MAJ, mas alguns dos presentes tinham limitações de tempo pelo que a duração da reunião foi mais curta do que seria desejável, e alguns dos tópicos não foram afluídos. Apesar desses constrangimentos o saldo foi francamente positivo. O segundo ponto prende-se com a utilização dos questionários para aferir os estilos de liderança (QML5x e QEL), que pese embora estejam devidamente validados, são preenchidos em regime de autoavaliação o que tendencialmente desvirtua os resultados obtidos. Por último, após o desenho do questionário que permite medir conceitos complexos, como a aplicação de penas ou atribuição de louvores, seria desejável que este passasse por um processo similar a uma certificação por entidade competente incrementando assim o nível de garantia de que as asserções estão a medir as variáveis pretendidas.

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



## **Conclusões e recomendações**

O objetivo principal do presente trabalho de investigação individual centra-se em determinar a forma e como é que os estilos de liderança interagem com o exercício da competência disciplinar. Por outras palavras, procura-se avaliar a relação de dependência entre estes dois conceitos. Desde cedo sempre esteve presente a expectativa de que estilos de liderança distintos compreendiam, perante a mesma situação, formas de aplicação da competência disciplinar também distintos.

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

Mesmo com as limitações identificadas, a diversidade das asserções que compõem o questionário como principal instrumento de recolha de dados, permitiu uma obtenção significativa de dados que devidamente tratados e analisados proporcionaram um conjunto de ilações centradas nas questões das recompensas, em concreto atribuição de louvores e concessão de medalhas, assim como nas questões do âmbito da aplicação de penas e, obviamente, sobre os estilos de liderança. Sobre estes últimos, salienta-se que foi definido no arranque dos trabalhos de pesquisa bibliográfica que seriam adotados os estilos de liderança da Teoria de “Banda Larga” - LTf, LTs e LLF.

Da análise estatística descritiva aos dados do QML5x, conclui-se que é no estilo de LTf que maioritariamente os comandantes se revêm, sem que com isso se pretenda inferir que não existirá militares com pendor maior para um estilo de LTs. Indo mais longe, pode-se aferir que os que se consideram como mais transformacionais, também consideram existir vantagens em atuar segundo o estilo transacional, em especial com uma das suas componentes como é o caso da recompensa contingente (com valor elevado na Tabela n.º8), que é tida como pertencente ao primeiro estilo.

Ao realizar-se a análise dos coeficientes de correlação de Pearson aos estilos de liderança e aos seus componentes, confirmou-se que a Recompensa Contingente, que na teoria se insere na LTs, no meio militar é entendida como parte do estilo transformacional. Já anteriormente, o MAJ INF César Garcia, no seu Trabalho de Investigação Individual realizado no decurso do CEMC 2013/2014 subordinado ao tema “Liderança Transformacional: Uma abordagem para as Forças Armadas numa organização em mudança”, obteve os mesmos resultados.

Quando se correlacionou os estilos orientados para a tarefa/relacionamento com os estilos da TBL, verificou-se que quer a LTf e quer a LTs, integram esses estilos mas



contrariamente à nossa Hipótese n.º2 a LTf tem maior correlação com o estilo orientado para a tarefa. Os restantes dados permitiram confirmar positivamente a nossa hipótese n.º1.

Depois de confirmado o estilo de liderança predominante entre os comandantes das FA (resposta à nossa PD1e PD2), procedeu-se à correlação dos estilos de liderança (variáveis independentes) com as variáveis dependentes, representativas dos conceitos de exercício de competência disciplinar que se pretende estudar.

Os valores das correlações obtidas entre estilos de liderança e a atribuição de louvores, concessão de medalhas, e fatores relevantes na tomada de decisão na atribuição de louvor, foram baixos e pouco significativos. Também na vertente da aplicação de penas, quando correlacionadas com os estilos de liderança, obteve-se resultados que não diferem do cenário apresentado para as recompensas. Ou seja valores baixos e pouco significativos que não permitem aduzir conclusões fortes, mas não deixam de ser reveladoras de algumas relações existentes.

Perante esta ausência de correlações fortes, ainda se considerou que o instrumento de recolha de dados não se encontra devidamente estruturado e as asserções nele contidas não medem as variáveis que se supunham medir. As perguntas no contexto da competência disciplinar, embora adequadas para apresentação de factos estatísticos, se têm como objetivo medir conceitos complexos, então deverão ser elaboradas por elementos com as valias técnicas necessárias para o desenho de tal instrumento. Contudo a questão do instrumento entronca principalmente no facto de este ser todo respondido em autoavaliação. E genericamente quando se responde a este tipo de asserções é assumido que há uma tendência para se procurar as respostas que são socialmente, moralmente e profissionalmente melhor aceites.

Apesar da convicção de que as asserções estão adequadas para o presente trabalho, recomenda-se que em investigações futuras no contexto da competência disciplinar, se procure desenhar um questionário com recurso a elementos com as valências adequadas que garantam uma qualidade elevada do instrumento.

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



Quando se compararam as questões associadas ao encaminhamento de um louvor (p24 e p25 do questionário) com os estilos de liderança, constatou-se que os militares que se consideram mais transformacionais (médias mais elevadas na Tabela n.º20) são os que optam para ambos os exemplos de louvor, em requerer a avocação pelo CEM do ramo e consequente concessão da medalha militar de Mérito Militar. Ou seja os mais transformacionais, quando se trata de recompensar, como instrumento motivador, optam por recompensas ao seu alcance de nível elevado.

Nas questões n.ºs 12 a 16 referentes a situações sucintas de infrações disciplinares, e que requeriam a aplicação de uma pena previamente definida num conjunto de 5, obteve-se resultados semelhantes aos mencionados no parágrafo anterior. De facto é nas penas mais pesadas que surgem as médias mais elevadas no estilo de LTf. Ou seja, apenas pela leitura dos números, estes apontam no sentido de que um líder mais transformacional, quando é para punir, tem tendência para ter “mão mais pesada”.

Em termos teóricos, seria interessante comprovar que os comandantes mais transformacionais aplicam a pena mais elevada, e que são os mesmos, que no caso das recompensas não dando o máximo (concessão da medalha militar de Serviços Distintos), não deixam de atribuir uma recompensa de valor elevado.

Não se pretendendo transcrever os resultados das subsecções 4.b.(2) e 4.b.(3), recompensas e penas respetivamente para as conclusões, destaca-se apenas que os estilos de liderança além de se relacionarem com diferentes fatores com peso na tomada de decisão na atribuição de louvor, percecionam o nível da recompensa de forma diferente (validação das Hp3 e Hp4). Ao nível das penas é interessante verificar que a forma de atuar perante infrações leves é condicionado pelos estilos de liderança e que por sua vez estes influenciam o nível da pena aplicar, confirmado assim as hipóteses n.º5 e 6.

Outra das variáveis dependentes que trouxe resultados de relevo foi o número de louvores e penas que cada inquirido atribuiu/aplicou agrupados por escalões. Efetuou-se então uma análise através da comparação de médias entre estes escalões e os estilos de liderança. Os resultados obtidos mostram que os militares que mais louvores atribuíram se percecionam como os mais transformacionais, e conscientes que existem vantagens na utilização dos conceitos da LTs, em especial na recompensa contingente, se revêm como os mais transacionais. A mesma dedução pode ser feita para os militares que mais penas aplicam. Na sequência destes dados inspiradores, a correlação efetuada entre estas variáveis mostraram a existência, ainda que fraca, de uma correlação positiva entre o n.º de louvores/penas e a LTf, assim como com os componentes motivação inspiracional e a



recompensa contingente (Tabela n.º25). Ou seja, a análise por comparação de médias reforçada com esta correlação permite com alguma cautela depreender que existe uma correlação positiva entre os líderes transformacionais e a atribuição de louvores e aplicação de penas. Ou seja, o líder transformacional, ao dispor de uma ferramenta como a competência disciplinar, que permite processos simples na atribuição de louvores, usa-os para incentivar ainda mais o grupo e procura diferenciar os louvores atribuídos com a eventual proposta de concessão de condecorações de importância crescente. Pela negativa, os seguidores que não correspondem às expectativas são punidos.

A riqueza de dados recolhidos através do questionário permitiu correlacionar e comparar médias entre outras variáveis do nosso modelo de análise. Dos resultados obtidos e apresentados no Anexo C salientam-se: os CMG/COR são os que diferenciam o conteúdo dos dois louvores; na aplicação das penas, existe uma perceção diferente entre os ramos para cada uma das infrações apresentadas; dos cinco fatores mais valorizados que influenciam a tomada de decisão na atribuição de louvor, destaca-se o facto de os CMG/COR serem mais sensíveis a questões de justiça comparativamente com os outros postos; para infrações de gravidade alta a atuação mais ativa aumenta à medida que o militar progride na carreira.

Antes de concluir, é relevante referir que à questão onde se solicitava aos inquiridos de forma opcional para se pronunciarem sobre o tema, 37% dos comandantes optou por fazê-lo. Dos comentários deixados, termos como justiça, recompensa, relação indissociável e ferramenta são dos que mais vezes são referidos. É notória também a preocupação em não vulgarizar as recompensas e simplificar a aplicação de penas, de modo a que esta faculdade atribuída legalmente aos comandantes, seja efetivamente um instrumento imprescindível, eficiente e eficaz na complexa tarefa de liderar homens.

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

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



## Referências Bibliográficas

- Allied Administrative Publication (AAP), 2014. *AAP-6. NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French)*. 2014 ed. Brussels: NATO Standardization Agency.
- Alves, A. S. V., 2009. *Estilo de liderança da líder do Conselho Executivo de uma Escola Básica dos 2.º e 3.º ciclos pública da Região Autónoma da Madeira Dissertação apresentada à Universidade da Madeira para obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação..* Funchal: Universidade da Madeira.
- Assembleia da República, 1999. *Aprova o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei n.º 236/99 de 25 de junho)*. Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2009. *Aprova o Regulamento de Disciplina Militar (Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22Jul)*. Lisboa: Diário da República.
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Carey, J. A. & Cartier, P., 2001. Recipient and observer reaction to discipline - are managers experiencing wishful thinking?. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 22, pp. 249-270.
- Avolio, B. J., 1999. *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. 1ª ed. California: SAGE Publications.
- Bass, B. & Avolio, B., 1995. *MLQ. Multifactor Leadership Questionnaire for research*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. 1ª ed. Nova Iorque: Free Press.
- Bass, B. M., 1990a. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 3ª ed. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J., 1994. Introduction. Em: B. M. Bass & B. J. Avolio, eds. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: SAGE Publications, pp. 1-9.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J., 2004. *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler*. 3ª ed. Palo Alto: Mind Garden, Inc..
- Bass, B. M. & Riggio, R. E., 2006. *Transformational Leadership*. 2ª ed. Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc..
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M. & Robson, K., 2001. *Focus Group in Social Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Burns, J. M., 1978. *Leadership*. 1ª ed. Nova Iorque: Harper & Row Publishers.
- Daft, R. L., 2008. *The Leadership Experience*. Mason: Thomson South-Western.



- Fiedler, F. E., 1967. *A Theory of leadership effectiveness*. New-York: McGraw-Hill.
- Fortin, M.-F., 1999. *O processo de investigação: da concepção à realização*. 2ª ed. Loures:: Lusociência,.
- Galego, C. & Gomes, A. A., 2005. Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*, Volume 5, pp. 173-184.
- Horn, B., 2008. Command. Em: *The Military Leadership Handbook*. Toronto: Canadian Defense Academy Press & Dundurn Press, pp. 104-114.
- Howieson, B. & Kahn, H., 2002. Leadership, Management and Command: the Officers' Trinity. Em: *P.W. Gray and S. Cox (eds), 'Air Power Leadership: Theory and Practice'*. Norwich: HMSO, pp. 15-40.
- IESM, 2014. *NEP/ACA-010 trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2014. *NEP/ACA-018 Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM*. Lisboa: IESM.
- Johnson-Cramer, M. E., 2013. *Encyclopaedia Britannica - Authority*. [Online] Available at: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/44649/authority> [Acedido em 05 março 2015].
- Mayers, A., 2013. *Introduction to Statistics and SPSS in Psychology*. 1ª ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Murphy, K. R. & Davidshofer, C. O., 1988. *Psychological testing: Principles and applications*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Northouse, P. G., 2013. *Leadership. Theory and practice*. 6ª ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc..
- O Conselho da Revolução, 1977. *Aprova o Regulamento de Disciplina Militar. (Decreto-Lei n.º 142/77 de 09 de abril)*. Lisboa: Diário da República.
- Pereira, F. J. C., 2011. Contributos para a Liderança Militar na Marinha de Guerra Portuguesa. *Cadernos Navais*, N.º 37(Liderança e Exercício de Comando), pp. 9-35.
- RAN, 2010. *The Royal Australian Navy. LEADERSHIP ETHIC*. Australia: Sea Power Centre – Australia, Royal Australian Navy.
- Rosinha, A. J. P. E., 2009. *Conhecimento Tácito em Contexto Militar: Incursões na Promoção e Desenvolvimento de Competências de Comando. Tese de Doutoramento em Psicologia*. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Rost, J. C., 1993. *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Praeger Publishers.
- Rowe, W. G. & Guerrero, L., 2011. *Cases in leadership*. 2ª ed. ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc..



- Santos, L. A. & Lima, J. M., 2014. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: IESM.
- Stogdill, R. M., 1974. *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Taylor, R. L., Rosenbach, W. E. & Rosenbach, E. B., 2009. *Military Leadership: In pursuit of excellence*. 6ª ed. New York: Westview Press.
- Vieira, G. B., 2002. *Manual de Liderança Militar*. Academia Militar, Lisboa: Edições Atena, Lda.
- Weber, M., 1978. *Economy and society, I e II*. Los Angeles : University of California Press.
- Yammarino, F. J., 1993. *Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond expectations..* s.l.:Leadership Quarterly.
- Yukl, G., 2010. *Leadership in organizations*. 7ª ed. Nova Jersey: Prentice Hall.



## **Anexo A – Conceitos adotados nas dimensões e componentes do modelo de análise**

No desenvolvimento do modelo de análise que integra e relaciona várias dimensões e componentes tornou-se necessário optar por um conceito para cada um delas já que nesta temática abundam inúmeras definições consoante a abordagem do respetivo autor, como já foi referido nos capítulos do enquadramento teórico.

### **a. No âmbito da liderança**

**LIDERANÇA** – “É 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” (Vieira, 2002, p. 11)

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL** - É o processo pelo qual uma pessoa se envolve com os outros e cria uma ligação que aumenta o nível de motivação e moral, tanto do líder como do seguidor. (Northouse, 2013, p. 186)

**INFLUÊNCIA IDEALIZADA – ATRIBUTOS (IIa)** - “Baseia-se na perceção que os subordinados têm da forma como é utilizado o poder, da confiança e dos ideais transcendentais do líder. É a componente emocional da liderança, onde há um apelo emocional à alteração dos interesses individuais pelos interesses do grupo.” (Rosinha, 2009, pp. 68-70)

**INFLUÊNCIA IDEALIZADA – COMPORTAMENTOS (IIc)** - “Refere-se a comportamentos específicos que refletem os valores, sentido de missão e orientações éticas e morais do líder. Os riscos são compartilhados com os subordinados e a conduta é consistente com os princípios éticos e valores.” (Rosinha, 2009, pp. 68-70)

**MOTIVAÇÃO INSPIRACIONAL (MI)** - “Refere-se aos líderes que encorajam a olhar para o futuro de forma otimista, suscitando o compromisso para com os objetivos. Comportam-se de modo a motivar os que o cercam, fornecendo significado ao trabalho e desafio, estimulando o espírito individual e coletivo. É cultivado o “espírito” de equipa.” (Rosinha, 2009, pp. 68-70)

**ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL (EI)** - “Refere-se aos que estimulam a inovação e a criatividade, questionando os dados e o *status quo*. Incluem os subordinados no processo de tomada de decisão, reformulando os problemas através da partilha de diferentes perspetivas. Não há crítica em público quando individualmente são praticados erros, ou quando as ideias são diferentes das do líder, encorajando-se novas abordagens.” (Rosinha, 2009, pp. 68-70)

**CONSIDERAÇÃO INDIVIDUALIZADA (CI)** - “Fornece apoio sócio emocional aos seguidores ao mesmo tempo que os desenvolvem e capacitam. Este resultado é conseguido através de ações de aconselhamento, mantendo um contacto frequente e facilitando a autoatualização dos subordinados. São reconhecidas as diferenças individuais e as necessidades de cada elemento. A delegação poderá ser a forma utilizada para desenvolver os subordinados.” (Rosinha, 2009, pp. 68-70)



**LIDERANÇA TRANSACCIONAL** - É aquela que enfatiza sobre as trocas que ocorrem entre os líderes e seus seguidores, para que se atinjam os objetivos definidos. (Northouse, 2013, p. 186)

**RECOMPENSA CONTINGENTE (RC)** – “É baseada em trocas económicas e emocionais, através da recompensa e do elogio imediato após os resultados esperados serem alcançados. É uma transação construtiva e razoavelmente efetiva na motivação dos seguidores, mas em menor grau do que a transformacional.” (Rosinha, 2009, pp. 68-70)

**GESTÃO PELA EXCEÇÃO ATIVA (GEa)** - “Assenta numa transação negativa, porque o líder especifica o desempenho-padrão e pune o que não se ajusta ao previamente estabelecido. É similar à recompensa contingente em termos dos produtos esperados, mas neste caso implica uma monitorização dos desvios, dos erros e empreender ações corretivas logo que ocorram.” (Rosinha, 2009, pp. 68-70)

**GESTÃO PELA EXCEÇÃO PASSIVA (GEp)** – “Similar à anterior, mas com uma componente reativa. Os líderes esperam que os desvios aconteçam e só depois intervêm.” (Rosinha, 2009, pp. 68-70)

**LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE** - Este estilo representa a ausência de liderança. Este líder abdica da responsabilidade, atrasa as decisões, não dá feedback, e faz pouco esforço para ajudar os seus seguidores a satisfazerem as suas necessidades. (Northouse, 2013, p. 186)

#### **b. No âmbito do contexto militar**

**COMANDO** - É o poder de autoridade não delegável, conferido ao militar pelas leis e regulamentos, acompanhado da correspondente competência disciplinar, para ser exercido na direção, coordenação e controlo de comandos, forças, unidades, estabelecimentos e órgãos militares.<sup>20</sup> (Assembleia da República, 1999)

**AUTORIDADE** - É uma característica central da estrutura das organizações formais que estabelecem expectativas de que certas pessoas devem exercer o controlo e a direção sobre os outros dentro da sua esfera de competências. (Howieson & Kahn, 2002, p. 17)

**DISCIPLINA MILITAR** – É a que “resulta de um estado de espírito coletivo assente no patriotismo, no civismo e na assunção das responsabilidades próprias da condição militar”, e que “consiste no cumprimento pronto e exato dos deveres militares decorrentes da Constituição, das leis e dos regulamentos militares, bem como das ordens e instruções dimanadas dos superiores hierárquicos em matérias de serviço”<sup>21</sup>. (Assembleia da República, 2009)

**COMPETÊNCIA DISCIPLINAR** – É aquela que “assenta no poder de comando, direção ou chefia e nas correspondentes relações de subordinação, (...) e inclui a competência para instaurar processo disciplinar, bem como a competência para recompensar e punir, nos termos previstos” do RDM.<sup>22</sup> (Assembleia da República, 2009)

---

<sup>20</sup> Adaptado do n.º1 do art.º 10.º, e dos artigos 35.º 36.º do EMFAR.

<sup>21</sup> Adaptado da conjunção do n.º 3 do art.º 3.º com o art.º 4.º ambos do RDM

<sup>22</sup> Adaptado do art.º 64.º do RDM



## Anexo B – Outros conceitos.

### a. Evolução do Conceito de liderança nos últimos 50 anos

Tabela n.º26 - Definição de liderança por autor nos últimos 50 anos

Fonte: (Yukl, 2010, p. 3)

Ano	Autor	Conceito de liderança
1957	Hemphill & Coons	É "o comportamento de um indivíduo... orientando as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum".
1978	Katz & Kahn	É "o incremento da influência que vai além do cumprimento mecânico das diretivas de rotina emanadas da organização."
1978	Burns	É "exercida quando as pessoas... mobilizam... recursos institucionais, políticos, psicológicos e outros, de modo a estimular, envolver e satisfazer os motivos dos seguidores."
1982	Smircich & Morgan	É "concretizada no processo pelo qual um ou mais indivíduos obtêm sucesso na tentativa de enquadrar e definir a realidade dos outros."
1984	Rauch & Behling	É "o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à concretização de um objetivo"
1986	Richards & Engle	É "sobre a articulação de visões, incorporando valores e criando o ambiente em que os objetivos podem ser realizados."
1990	Jacobs & Jaques	É "um processo de definição de um propósito (uma direção com significado) para o esforço coletivo, e criação de vontade em empreender esforços para alcançar esse propósito."
1992	Schein	É "a habilidade de ignorando a cultura vigente... iniciar processos de mudança evolucionária que são mais adaptativos."
1994	Drath & Palus	É "o processo de esclarecer às pessoas o que estão a fazer em conjunto para que entendam e se comprometam."
1999	House	É "a aptidão de um indivíduo para influenciar, motivar e possibilitar que outros contribuam para a eficácia e sucesso da organização..."



## b. Evolução do conceito de “Comando”

Tabela n.º27 - Conceitos de 'comando' por autor

Fonte: compilação de vários autores.

Autor, Referência, Ano	Definição de Comando
Autor <sup>23</sup> (Assembleia da República, 1999)	É o poder de autoridade, não delegável, conferido ao militar pelas leis e regulamentos, acompanhado da correspondente competência disciplinar, para ser exercido na direção, coordenação e controlo de comandos, forças, unidades, estabelecimentos e órgãos militares.
(Howieson & Kahn, 2002)	A autoridade investida num indivíduo das Forças Armadas <sup>24</sup> , para a direção, coordenação e controle das forças militares.
(RAN, 2010)	É a autoridade que um comandante exerce legalmente sobre subordinados em virtude do posto ou cargo atribuído. Comando inclui autoridade e responsabilidade para o uso de recursos de forma eficaz e para organizar, dirigir, coordenar e controlar as forças militares na realização de missões atribuídas. Ele também inclui a responsabilidade pela saúde, bem-estar, a moral e disciplina do pessoal designado.
(Horn, 2008)	É a autoridade investida num indivíduo que a exerce legalmente sobre subordinados em virtude do seu posto ou cargo atribuído. A essência do comando é a expressão da vontade humana - uma ideia que é capturada no conceito da intenção do comandante como parte da filosofia de comando da missão. Em suma, o comando é o exercício intencional de autoridade sobre estruturas, recursos, pessoas e atividades.
(Allied Administrative Publication (AAP), 2014)	É a autoridade investida num elemento das Forças Armadas para dirigir, coordenar e controlar forças militares.
(Pereira, 2011)	“(…) é um ato solitário que resulta da responsabilidade única que lhe é atribuída e do poder correspondente em que é investido pelo Estado.”
(Vieira, 2002) <sup>25</sup>	“(…) é a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada. A noção de <i>comando</i> contém, implícita, a de <i>chefia</i> e também a de <i>administração</i> <sup>26</sup> .

<sup>23</sup> Adaptado do n.º1 do art.º 10.º, e dos artigos 35.º 36.º do EMFAR.

<sup>24</sup> Forças Armadas do Reino Unido

<sup>25</sup> Retirado do dicionário elaborado pelos Instituto de Altos Estudos Militares (IAEM) e Estado-Maior do Exército (EME) (1977).

<sup>26</sup> O mesmo dicionário refere que o termo *gestão* é muitas vezes utilizado com o mesmo significado de *administração*, com o qual se encontra estreitamente ligado, residindo a diferença entre ambos no predomínio da conceção e da definição de linhas gerais de ação na *administração* e das operações e execução na *gestão*.

**Anexo C – Outras abordagens**

Como referido a dimensão do questionário permite tirar mais deduções sobre recompensas e penas na perspetiva do posto e ramo. Nesse âmbito apresenta-se neste anexo algumas ilações obtidas da análise por comparação de médias.

Começando pelas questões 24 e 25, já explanadas em 4.b.(2), no âmbito das recompensas, verifica-se (Tabela n.º28) que em ambos os exemplos de louvor a tendência recai na resposta de nível 2. Salienta-se que o louvor que serviu de base à questão 24, culminou com a concessão de medalha militar de Serviços Distintos, pelo que mesmo não considerando ser de atribuir uma medalha, os CMG/COR perceberam que o texto do primeiro louvor tem maior importância que o do outro exemplo, pois a média é superior. Adicionalmente, eventualmente fruto da menor experiência e da competência disciplinar associada aos 1TEN/CAP, apresentam a menor média em ambos os casos, o que revela a tendência para apenas concederem o louvor.

**Tabela n.º28 - Análise de Variância (Louvores e Posto)**

Fonte: Autor

Dimensão / Posto	N	Média	Desvio Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Min	Max	
				Limite inferior	Limite superior			
P24. Ex. Louvor c/ Medalha	CMG / COR	51	<b>2,37</b>	1,326	2,00	2,75	1	5
	CFR / TCOR	83	2,34	1,107	2,10	2,58	1	5
	CTEN / MAJ	50	2,50	1,182	2,16	2,84	1	5
	1TEN / CAP	51	1,96	1,166	1,63	2,29	1	5
	Total	235	2,30	1,193	2,14	2,45	1	5
P25. Ex. Louvor c/ Medalha	CMG / COR	51	<b>1,90</b> #1	1,044	1,61	2,20	1	5
	CFR / TCOR	83	2,31	1,104	2,07	2,55	1	5
	CTEN / MAJ	50	2,56 #1 #2	1,091	2,25	2,87	1	4
	1TEN / CAP	51	1,90 #2	0,922	1,64	2,16	1	4
	Total	235	2,19	1,078	2,05	2,33	1	5

#1, #2. A diferença média é significativa no nível 0.05, entre postos

Sobre a questão 19, relativa à importância de determinados fatores no processo de tomada de decisão de atribuição de louvor, cujas respetivas médias foram ordenadas e apresentadas na Tabela n.º17 no capítulo 4.b.(2), considerou-se os cinco fatores com maior média, e efetuou-se a respetiva análise, cujos resultados estão detalhados na Tabela n.º29.

Para estes fatores, as médias dos CMG/COR estão sempre acima da média total dos postos, e só no fator das características militares é que não possuem a média mais elevada do grupo. E se tivermos por base a comparação dos valores dos CMG/COR com os restantes postos, aparenta que é a perceção deste grupo que determina de “grosso modo” a ordenação dos fatores.

**Tabela n.º29 - Análise de Variância (Fatores p/atribuição de louvor e Posto)**

Fonte: Autor

Dimensão / Posto	N	Média	Desvio Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Min	Max	
				Limite inferior	Limite superior			
<b>P19.03-Socio.morais</b>	CMG / COR	51	<b>4,35</b>	,744	4,14	4,56	2	5
	CFR / TCOR	83	4,12	,832	3,94	4,30	1	5
	CTEN / MAJ	50	4,18	,691	3,98	4,38	3	5
	1TEN / CAP	51	4,29	,642	4,11	4,47	2	5
	Total	235	4,22	,747	4,13	4,32	1	5
<b>P19.04-Militares</b>	CMG / COR	51	4,67	,554	4,51	4,82	3	5
	CFR / TCOR	83	4,61	,537	4,50	4,73	3	5
	CTEN / MAJ	50	4,60	,535	4,45	4,75	3	5
	1TEN / CAP	51	<b>4,76</b>	,586	4,60	4,93	2	5



Continuação

	Total	235	4,66	,551	4,58	4,73	2	5
<b>P19.05-Profissionais</b>	CMG / COR	51	<b>4,86</b>	,348	4,76	4,96	4	5
	CFR / TCOR	83	4,76	,430	4,67	4,85	4	5
	CTEN / MAJ	50	4,78	,465	4,65	4,91	3	5
	1TEN / CAP	51	4,76	,428	4,64	4,89	4	5
	Total	235	4,79	,420	4,73	4,84	3	5
<b>P19.07-Justiça</b>	CMG / COR	51	<b>4,39</b> #1	,827	4,16	4,62	1	5
	CFR / TCOR	83	4,12	,903	3,92	4,32	1	5
	CTEN / MAJ	50	4,18 #2	,983	3,90	4,46	1	5
	1TEN / CAP	51	3,69 #1 #2	1,122	3,37	4,00	1	5
	Total	235	4,10	,980	3,97	4,22	1	5
<b>P19.10-Missão_UEO</b>	CMG / COR	51	<b>4,75</b>	,483	4,61	4,88	3	5
	CFR / TCOR	83	4,72	,477	4,62	4,83	3	5
	CTEN / MAJ	50	4,58	,642	4,40	4,76	2	5
	1TEN / CAP	51	<b>4,75</b>	,627	4,57	4,92	2	5
	Total	235	4,70	,551	4,63	4,77	2	5

#1, #2. A diferença média é significativa no nível 0.05, entre postos

Analise agora os 5 casos que muito sucintamente apresentam infrações disciplinares de gravidade diversa. A comparação das médias por posto estão refletidos na Tabela n.º30. As infrações associadas a um roubo, e uso indevido da arma de serviço e a ofensa verbal a superior hierárquico são as infrações percebidas como mais graves já que possuem as médias mais elevadas e a questão do roubo vai para além do nível 4, que para este exemplo em concreto significava “10 dias de Suspensão Serviço”. É no posto de CFR/TCOR que existe a tendência para aplicar uma pena mais grave, pois como se constata, este grupo possui a maior média em três dos cinco casos apresentados.

Os mesmos dados tratados, na perspectiva do ramo (Tabela n.º31), apresentam valores interessante na abordagem das penas. A MAR mais penalizadora nos casos do roubo, da ofensa verbal e dos comentários negativos publicados no *Facebook*. A FAP percebe a infração com a arma de serviço com maior gravidade do que os restantes ramos com uma diferença significativa na média (assumindo que a amostra de 10 elementos possa ser representativa do ramo).

Tabela n.º30 - Análise de Variância (Penas e Posto)

Fonte: Autor

Dimensão / Posto	N	Média	Desvio Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Min	Max	
				Limite inferior	Limite superior			
P12.Pena. Ausência	CMG / COR	51	3,20	1,132	2,88	3,51	1	5
	CFR / TCOR	83	<b>3,30</b>	,972	3,09	3,51	1	5
	CTEN / MAJ	50	3,16	1,167	2,83	3,49	1	5
	1TEN / CAP	51	3,25	1,181	2,92	3,59	1	5
	Total	235	3,24	1,091	3,10	3,38	1	5
P13.Pena. Facebook	CMG / COR	51	2,39	1,343	2,01	2,77	1	5
	CFR / TCOR	83	2,37	1,256	2,10	2,65	1	5
	CTEN / MAJ	50	2,40	1,485	1,98	2,82	1	5
	1TEN / CAP	51	<b>2,45</b>	1,390	2,06	2,84	1	5
	Total	235	2,40	1,347	2,23	2,57	1	5
P14.Pena. Ofensa	CMG / COR	51	<b>3,59</b>	1,431	3,19	3,99	1	5
	CFR / TCOR	83	3,36	1,358	3,06	3,66	1	5
	CTEN / MAJ	50	3,32	1,421	2,92	3,72	1	5
	1TEN / CAP	51	3,41	1,203	3,07	3,75	1	5
	Total	235	3,41	1,351	3,24	3,59	1	5
P15.Pena. Roubo	CMG / COR	51	4,12	1,160	3,79	4,44	1	5
	CFR / TCOR	83	<b>4,39</b>	,961	4,18	4,60	2	5
	CTEN / MAJ	50	4,26	1,139	3,94	4,58	1	5
	1TEN / CAP	51	4,14	1,200	3,80	4,47	2	5



Continuação

	Total	235	4,25	1,097	4,11	4,39	1	5
P16.Pena. Arma	CMG / COR	51	3,41	1,374	3,03	3,80	1	5
	CFR / TCOR	83	3,51	1,426	3,19	3,82	1	5
	CTEN / MAJ	50	3,26	1,397	2,86	3,66	1	5
	1TEN / CAP	51	3,49	1,332	3,12	3,86	1	5
	Total	235	3,43	1,383	3,25	3,61	1	5

Tabela n.º31 - Análise de Variância (Penas e Ramo)

Fonte: Autor

Dimensão / Posto	N	Média	Desvio Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Min	Max	
				Limite inferior	Limite superior			
P12.Pena. Ausência	Marinha	58	3,16	1,005	2,89	3,42	1	5
	Exército	167	3,31	1,096	3,14	3,47	1	5
	Força Aérea	10	2,60	1,350	1,63	3,57	1	5
	Total	235	3,24	1,091	3,10	3,38	1	5
P13.Pena. Facebook	Marinha	58	2,60	1,376	2,24	2,97	1	5
	Exército	167	2,35	1,335	2,14	2,55	1	5
	Força Aérea	10	2,10	1,370	1,12	3,08	1	5
	Total	235	2,40	1,347	2,23	2,57	1	5
P14.Pena. Ofensa	Marinha	58	3,67 #1	1,303	3,33	4,02	1	5
	Exército	167	3,38	1,352	3,17	3,58	1	5
	Força Aérea	10	2,50 #1	1,269	1,59	3,41	1	5
	Total	235	3,41	1,351	3,24	3,59	1	5
P15.Pena. Roubo	Marinha	58	4,29	1,009	4,03	4,56	2	5
	Exército	167	4,26	1,099	4,10	4,43	1	5
	Força Aérea	10	3,70	1,494	2,63	4,77	1	5
	Total	235	4,25	1,097	4,11	4,39	1	5
P16.Pena. Arma	Marinha	58	3,16	1,508	2,76	3,55	1	5
	Exército	167	3,49	1,339	3,28	3,69	1	5
	Força Aérea	10	4,10	1,101	3,31	4,89	2	5
	Total	235	3,43	1,383	3,25	3,61	1	5

#1. A diferença média é significativa no nível 0.05, entre ramos

No que concerne à forma de atuar (Tabela n.º32) perante uma infração que se considera grave sem detalhar, mostra-nos uma homogeneidade no nível 1 que determina de imediato a instauração de um processo de averiguações. Já para a infração de gravidade baixa as respostas oscilam entre o nível 2 e o nível 3. Ou seja, estes valores nas perguntas 22 e 23 indiciam que não se trata de uma questão isolada de ser mais ou menos ativo mas sim uma decisão moderada pela variável que determina a gravidade da infração. No caso de infrações de gravidade alta a atuação mais ativa aumenta à medida que o militar progride na carreira.

Tabela n.º32 - Análise de Variância (Forma de Atuar e Posto)

Fonte: Autor

Dimensão / Posto	N	Média	Desvio Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Min	Max	
				Lim.inferior	Lim.superior			
P22. Atitude perante Infração gravidade baixa	CMG / COR	51	2,55	0,73	2,34	2,75	1	4
	CFR / TCOR	83	2,47	0,67	2,32	2,62	1	3
	CTEN / MAJ	50	2,62	0,67	2,43	2,81	1	3
	1TEN / CAP	51	2,49	0,61	2,32	2,66	1	3
	Total	235	2,52	0,67	2,44	2,61	1	4
P23. Atitude perante Infração gravidade alta	CMG / COR	51	1,06 #1	0,24	0,99	1,13	1	2
	CFR / TCOR	83	1,12 #2	0,36	1,04	1,20	1	3
	CTEN / MAJ	50	1,22	0,51	1,08	1,36	1	3
	1TEN / CAP	51	1,39 #1 #2	0,60	1,22	1,56	1	3
	Total	235	1,19	0,45	1,13	1,25	1	3

#1, #2. A diferença média é significativa no nível 0.05, entre postos

**Anexo D - Comentários sobre Liderança e Competência disciplinar****Tabela n.º33 - Comentários sobre liderança e competência disciplinar inscritos no questionário**

Fonte: compilação de vários autores anônimos.

<b>27. [opcional] Escreva o que lhe prouver sobre a relação entre liderança e competência disciplinar:</b>	<b>Palavras-chave</b>
A competência disciplinar é uma ferramenta fundamental para qualquer líder. Na instituição militar mais se realça esta importância. Durante muitos anos as Forças Armadas foram tidas como um exemplo de disciplina e conduta, muito devido à competência disciplinar e sua aplicabilidade nos diversos degraus hierárquicos. Atualmente, «civilizou-se» demasiado, no meu entender, esta característica militar.	Ferramenta
A competência disciplinar é indissociável da liderança, principalmente da liderança militar que é suportada por um claro e robusto mecanismo de competência disciplinar (RDM, RMM, etc.) A robustez deste sistema deve-se à particularidade do ambiente extremo para os quais os militares deverão estar preparados a operar: a guerra, ou seja, onde se mata e morre.	Indissociável, mecanismo
A competência disciplinar reforça o vínculo hierárquico. (...) incrementa no subordinado o sentido da disciplina. A competência disciplinar para quem a detém, é um instrumento precioso na ação de comando. (...)	Instrumento; vínculo
Considero que no meio militar estas devem estar sempre interligadas.	Interligadas
A competência disciplinar visar manter a justiça e disciplina.	Justiça e disciplina
A experiência diz-me que, para ser líder, é necessária uma grande integridade moral para poder dar o exemplo; e para exercer a competência disciplinar é, sobretudo, necessário possuir um apurado sentido de justiça. No fundo, são características que se interpenetram.	Justiça, moral
A justiça é fundamental. Um líder tem de ser justo, e a competência disciplinar é um instrumento fundamental para que o líder exerça a sua ação.	Justiça, instrumento
Um militar é mais líder se conseguir ser justo com os seus militares. E para ser justo precisa de ter competência disciplinar.	Justo (justiça)
Um líder tem que ser, além de outros atributos, JUSTO e na vida militar podemos fazer uso de uma ferramenta; (entre outras) que é a nossa competência disciplinar.	Justo (justiça)
Quem lidera, pune e concede recompensa	Punir, recompensar
Liderança é a arte de levar alguém a fazer determinada ação, já competência disciplinar é a capacidade que um comandante tem para punir/ou louvar os Homens que tem à sua responsabilidade.	Punir, Recompensar
Compete a quem lidera trazer os subordinados a desempenhos que culminem em louvores.	Punir, Recompensar
Recompensar e punir devem caminhar lado a lado.	Recompensa
Penas só se necessário e inevitável. Louvores mais frequentemente. As guarnições são sedentas de justiça!	Recompensar, punir, justiça
Comandar/Liderar é levar os outros a cumprir a missão, atingindo os objetivos definidos, de forma comprometida, determinada e competente, através da conquista das respetivas vontades. O líder deverá exercer a sua autoridade pelo exemplo, persuasão, confiança e competência. O líder deverá dispor de competência disciplinar para recompensar e punir os subordinados respetivos.	Autoridade, recompensar e punir
A competência disciplinar é uma das ferramentas que corretamente utilizada contribui para uma sólida liderança	Ferramenta





## Apêndice A – Guião para o *Focus Group*

Na realização do *focus group*, em que se pretende que os intervenientes discutam livremente sobre o tema central, compete ao moderador para que se atinjam os objetivos, que durante a conversa do grupo introduza questões que permitam manter a discussão dentro do tema.

Nesse sentido, foi preparado o guião de perguntas que se descreve em seguida.

### Guião

1. [obs.: Quebrar o Gelo – pergunta para todos] Só para ter uma ideia, Quantos anos de comando/Direção é que já têm?
2. Ao longo desses anos, quantos louvores já concedeu e quantos castigos aplicou (não conta propostas de louvor). Lembra-se?
3. [obs.: Na 2ª Pergunta será expectável que N.º Recompensas>>> N.º Penas] Como explicam o nº reduzido de penas aplicadas?
4. Quais os aspetos que considera relevantes para a atribuição de louvores:
  - a. Quando está na posição de quem atribui?
  - b. Quando está na posição de quem recebe?  
[Palavras-chave: Período de permanência na unidade / mérito / justiça / visibilidade / Histórico do militar]
5. Para além do parágrafo final, que aspetos considera relevantes para constar no corpo do louvor, que conduza a processo de concessão de medalha?
6. [**Distribuir 2 Louvores**] Perante estes louvores como o terminaria?  
[obs.: No final do louvor estão 3 opções que não são exclusivas. Os participantes são livres de optar por outro texto] [obs.: Estrutura do Modelo A1 é Marinha, do modelo A2 é EMGFA/Exército]
7. Já que estamos a falar de medalhas, ao comparar 2 militares que se vêm para o seu comando que abordagem faz se um deles apenas tiver uma medalha e o outro tiver mais de 5?
8. [**Distribuir exemplos**] Que Pena aplicaria a estas infrações?
9. Na infração apresentada no exemplo n.º um quais as circunstâncias [atenuantes] que considera essenciais para não aplicar qualquer pena prevista no RDM?  
[obs.: talvez surjam exemplos de outros “castigos” não tipificados no RDM, evitar dizer a palavra #atenuante].
10. E no sentido inverso, no mesmo exemplo, quais as circunstâncias [agravantes] que considera ter de existir para não aplicar pena máxima prevista no RDM?  
[obs.: Fragilidade: existir alguém que na pergunta 7 aplique pena máxima. Evitar dizer a palavra #agravante].
11. Qual a importância que atribui a esta faculdade (concessão recompensas/ aplicação de penas) dos Comandantes/Diretores, como instrumento na condução de homens?
12. Refira o seu grau de concordância relativamente à afirmação:  
“A tolerância é um sinal de fraqueza”.

1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Não concordo Nem discordo	4.Concordo	5.Concordo Totalmente
-----------------------	------------	-----------------------------	------------	-----------------------

13. Perante a deteção ou conhecimento de uma infração disciplinar, normalmente

Ord	Atuação
1	Manda instaurar de imediato um processo de averiguações;
2	Antes de mandar instaurar um processo de averiguações, avalia os prós e os contras;



<b>3</b>	Dá o benefício da dúvida à primeira vez, mas deixa claro ao infrator que não haverá uma segunda oportunidade.
<b>4</b>	Caso as infrações sejam de diferente natureza ou muito espaçadas no tempo, tende a dar o benefício mais do que uma vez.
<b>5</b>	Assume postura passiva.

**14.** Gostariam de acrescentar mais alguma coisa sobre este assunto.

**\*\* Documentos disponibilizados durante o *focus group***

- 15.** Foram disponibilizados aos participantes dois exemplos de louvor, completamente descaracterizados, em que lhes foi pedido para decidir que tipo de medalha militar seria de conceder. As respostas obtidas permitiram reduzir a dimensão da redação do louvor e definir novas opções de resposta. Estes exemplos deram origem às perguntas nº 24 e 25 do questionário (Apêndice C).
- 16.** Também foram distribuídos 4 exemplos muito sucintos de infrações disciplinares e que perante um conjunto pré-definido de penas pediu-se que optassem por uma pena. Mais uma vez das respostas e opiniões surgidas foram elaboradas as questões n.ºs 12 a 16.



## Apêndice B – Instrumento de recolha de dados – Detalhe do questionário

### PARTE I

Para efeitos do presente questionário e de acordo com o n.º1 do art.º 10.º, e dos artigos 35.º e 36.º do EMFAR, funções de comando, direção ou chefia (doravante designadas apenas de funções de comando) são aquelas em que ao militar lhe é conferido poder de autoridade inerente a essas funções bem como a correspondente competência disciplinar, para ser exercido na direção, coordenação e controlo de comandos, forças, unidades, estabelecimentos e órgãos militares.

Nas respostas a cada questão coloque uma cruz na opção/grupo em que se enquadra.

**1. Indique o seu Posto.**

1 -  CMG/COR 2 -  CFR/TCOR 3 -  CTEN / MAJ 4 -  1TEN / CAP

**2. Indique o seu ramo.**

1 -  Marinha 2 -  Exército 3 -  Força Aérea

**3. Indique o seu género.**

1 -  Masculino 2 -  Feminino

**4. Indique a sua idade.**

1 -  De 25 a 35 anos 2 -  De 36 a 45 anos

3 -  De 46 a 55 anos 4 -  Mais de 55 anos

**5. Durante toda a sua carreira, quantos anos já desempenhou as funções de comando.**

1 -  Menos de 3 anos 2 -  De 3 a 5 anos 3 -  Mais de 5 anos

**6. Nas funções de comando indique o n.º de louvores que já atribuiu (nº aproximado).**

**7. Nas funções de comando indique o n.º de penas que já aplicou (nº aproximado).**

**8. A Unidade/Estabelecimento/Órgão (UEO) onde desempenha/desempenhou as funções de comando é/foi constituída por quantos elementos (militares e civis). (No caso do desempenho das funções de comando em mais do que uma UEO considere a última)**

1 -  Menos de 20 elementos 2 -  De 21 a 50 elementos

3 -  De 51 a 100 elementos 4 -  Mais de 100 elementos

**9. A Unidade/Estabelecimento/Órgão onde desempenha/desempenhou as funções de comando é/foi uma UEO que se insere (No caso do desempenho das funções de comando em mais do que uma UEO considere a última):**

1 -  Nos órgãos centrais de administração e direção [cf.: Art.º 6.º al. b) da LOMAR, LOEXE e LOFA]

2 -  No comando de componente naval/terrestre/aérea e nos elementos da componente operacional do sistema de forças [cf.: Art.º 6.º al. c) e g) da LOMAR, LOEXE e LOFA]

3 -  Nos Órgãos de Base [cf.: Art.º 6.º al. f) da LOMAR, LOEXE e LOFA]

4 -  Restantes

### PARTE II

10. Leia cada questão com atenção, e recorde/pense qual o n.º de vezes em que se revê no comportamento descrito. Assinale a sua resposta como uma cruz no número de 1 a 5 que melhor representa a sua forma de estar de acordo com a seguinte escala.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Quase sempre ou sempre
-------	-----------	------------------	----------------	---------------------------

Item	Afirmção	Valorização				
QEL.01	Digo aos elementos do grupo de trabalho o que eles devem fazer	1	2	3	4	5
QEL.02	Atuo de forma amigável com os elementos do meu grupo de trabalho	1	2	3	4	5
QEL.03	Defino padrões de desempenho para os elementos do meu grupo de trabalho	1	2	3	4	5
QEL.04	Ajudo os elementos do meu grupo de trabalho a se sentirem confortáveis.	1	2	3	4	5
QEL.05	Faço sugestões ao grupo de trabalho sobre como resolver os problemas	1	2	3	4	5
QEL.06	Respondo favoravelmente a sugestões feitas pelo grupo de trabalho	1	2	3	4	5
QEL.07	Tenho cuidado para que a minha perspectiva seja clara para o grupo de trabalho	1	2	3	4	5
QEL.08	Trato todos de forma justa	1	2	3	4	5
QEL.09	Estabeleço um plano de ação para o grupo de trabalho	1	2	3	4	5
QEL.10	O meu comportamento é previsível para os membros do grupo de trabalho	1	2	3	4	5
QEL.11	Atribuo responsabilidades para cada elemento do grupo de trabalho	1	2	3	4	5
QEL.12	Comunico ativamente com os membros do grupo de trabalho	1	2	3	4	5
QEL.13	Clarifico o meu papel (responsabilidades) perante os elementos do grupo de trabalho	1	2	3	4	5
QEL.14	Demonstro preocupação com o bem-estar do grupo de trabalho	1	2	3	4	5
QEL.15	Providencio documentação de como o trabalho deve ser executado	1	2	3	4	5
QEL.16	Demonstro flexibilidade na tomada de decisão	1	2	3	4	5
QEL.17	Defino e apresento critérios para o que se espera do grupo de trabalho	1	2	3	4	5
QEL.18	Revelo os meus pensamentos e sentimentos para os membros do meu grupo de trabalho	1	2	3	4	5
QEL.19	Incentivo os elementos do grupo de trabalho a realizar tarefas de elevada qualidade	1	2	3	4	5
QEL.20	Ajudo os membros do grupo de trabalho a criar vínculos fortes entre eles	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado pelo autor (Northouse, 2013, p. 93)

11. Deverá avaliar com que frequência cada afirmação se enquadra no seu comportamento habitual, de acordo com a seguinte escala:

Obs. Com a devida autorização do autor, nesta questão foi utilizado o Questionário Multifatorial de Liderança (QML5x) versão traduzida e adaptada para contexto militar português por Rosinha (2009). Contudo por orientação do autor este não deve constar no trabalho escrito.

### PARTE III

\* Nas cinco questões seguintes são apresentadas de forma muito sucinta, situações de comprovada infração disciplinar. Nessas infrações não existem nem atenuantes nem agravantes, nem reincidências. Pretende-se que, e independentemente da relação posto – limites competência disciplinar, opte por uma das penas que considere mais adequada de aplicar perante a infração descrita.

\*\* Oficiais com posto diferente de CMG/COR, para efeitos do presente questionário, deverão assumir que possuem competência disciplinar idêntica à de CMG/COR, conforme indicado na tabela abaixo.

Competência Punitiva
----------------------



PENAS	Repreensão	Repreensão Agravada	Proibição de Saída	Suspensão Serviço	Prisão Disciplinar
CMG/COR	Total	Total	Max 15 dias	Max 10 dias	Max 5 dias

12. Militar, após licença de fim-de-semana não compareceu no serviço. Não apresentou justificção para o sucedido. Argumentando simplesmente que "...não me apeteceu.". Após elaboração de processo disciplinar, conclusivo de infração cometida, que pena aplicaria?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Repreensão</i>	<i>Repreensão Agravada</i>	<i>2 dias Proibição de Saída</i>	<i>5 dias Proibição de Saída</i>	<i>2 dias Suspensão Serviço</i>

13. Militar que na sua página de "Facebook", inscreveu e tornou públicos, comentários que degradaram a imagem da unidade onde presta serviço. Após elaboração de processo disciplinar, conclusivo de infração cometida, que pena aplicaria?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Repreensão Agravada</i>	<i>5 dias Proibição de Saída</i>	<i>10 dias Proibição de Saída</i>	<i>5 dias Suspensão Serviço</i>	<i>2 dias Prisão Disciplinar</i>

14. Militar que durante uma discussão com o seu superior hierárquico, desrespeita-o recorrendo a expressões verbais ofensivas. Após elaboração de processo disciplinar, conclusivo de infração cometida, que pena aplicaria?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Repreensão Agravada</i>	<i>2 dias Proibição de Saída</i>	<i>10 dias Proibição de Saída</i>	<i>2 dias Suspensão Serviço</i>	<i>5 dias Suspensão Serviço</i>

15. Militar A, aproveitando ausência do militar B que estava no chuveiro, retirou dinheiro do cacifo deste último. Militar A e B são do mesmo posto. Após elaboração de processo disciplinar, conclusivo de infração cometida, que pena aplicaria?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>Repreensão Agravada</i>	<i>10 dias Proibição de Saída</i>	<i>5 dias Suspensão Serviço</i>	<i>10 dias Suspensão Serviço</i>	<i>2 dias Prisão Disciplinar</i>

16. Militar, no interior da unidade fez uso indevido da arma do serviço que estava a seu cargo, utilizando-a como ferramenta e danificando-a. Após elaboração de processo disciplinar, conclusivo de infração cometida, que pena aplicaria?

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<i>2 dias Proibição de Saída</i>	<i>10 dias Proibição de Saída</i>	<i>5 dias Suspensão Serviço</i>	<i>10 dias Suspensão Serviço</i>	<i>2 dias Prisão Disciplinar</i>

\* Para cada uma das questões seguintes indique o grau que atribui, numa escala de 1 a 5, onde 1 significa o grau mais baixo (nada importante / nada tolerante / discordo totalmente) e 5 o mais elevado (muito importante / muito tolerante / concordo totalmente).

17. Na sua relação hierárquica, preza um superior que seja:

Nada tolerante	1	2	3	4	5	Muito tolerante
----------------	---	---	---	---	---	-----------------

18. Quando a si, lhe é atribuído um louvor, que importância atribui, quando a redação do texto e decisão superior, determinam a concessão de medalha militar?

Nada importante	1	2	3	4	5	Muito Importante
-----------------	---	---	---	---	---	------------------

19. Da lista de fatores abaixo identificados, diga qual o grau de importância que têm para si, na tomada de decisão para elaboração e atribuição de louvor a um subordinado direto.



Id	Fatores	Grau de Importância
FL.01	Tempo de permanência na UEO	1 2 3 4 5
FL.02	Data do último louvor que o militar recebeu	1 2 3 4 5
FL.03	Qualidades socio-morais	1 2 3 4 5
FL.04	Qualidades militares	1 2 3 4 5
FL.05	Qualidades profissionais	1 2 3 4 5
FL.06	Cargo que ocupa	1 2 3 4 5
FL.07	Questão de justiça perante outros militares	1 2 3 4 5
FL.08	Percurso e historial do militar	1 2 3 4 5
FL.09	Posto do militar	1 2 3 4 5
FL.10	Contributo para a missão da Unidade/Estabelecimento/Órgão	1 2 3 4 5

20. Após a sua decisão de atribuir louvor a subordinado, que importância atribui à sua redação para que permita a concessão de medalha?

Nada importante	1	2	3	4	5	Muito Importante
-----------------	---	---	---	---	---	------------------

21. Refira o seu grau de concordância relativamente à afirmação: “A tolerância é um sinal de fraqueza”.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

22. Perante a deteção ou conhecimento de uma infração disciplinar de gravidade baixa, normalmente, atua de que forma? (escolha uma das seguintes opções)

Ord	Atuação
1	Manda instaurar de imediato um processo de averiguações
2	Antes de mandar instaurar um processo de averiguações, avalia os prós e os contras
3	Dá o benefício da dúvida à primeira vez, mas deixa claro ao infrator que não haverá uma segunda oportunidade
4	Caso as infrações sejam muito espaçadas no tempo, tende a dar o benefício da dúvida mais do que uma vez
5	Assume postura passiva

23. Perante a deteção ou conhecimento de uma infração disciplinar de gravidade elevada, normalmente, atua de que forma? (escolha uma das seguintes opções)

Ord	Atuação
1	Manda instaurar de imediato um processo de averiguações
2	Antes de mandar instaurar um processo de averiguações, avalia os prós e os contras
3	Dá o benefício da dúvida à primeira vez, mas deixa claro ao infrator que não haverá uma segunda oportunidade
4	Caso as infrações sejam muito espaçadas no tempo, tende a dar o benefício da dúvida mais do que uma vez
5	Assume postura passiva

\* Os louvores a seguir apresentados, não identificam o militar e apenas descrevem as suas qualidades militares, pessoais e profissionais. Também não possui o parágrafo final, pois a forma como ele é redigido determina normalmente o encaminhamento que se pretende dar a esse louvor.

Nesse sentido caberá a si, para cada um dos casos e face ao teor do louvor, optar por uma das seguintes situações (numeradas de 1 a 5) que determinará o procedimento a seguir.

Ord	Situação / Encaminhamento
1	Apenas atribuição do Louvor
2	Atribuição do Louvor, e pedido de avocação de entidade superior que não CEM.A/E/FA
3	Atribuição do Louvor, pedido de avocação pelo CEM.A/E/FA e concessão da Medalha Militar Cruz Naval / D. Afonso Henriques / Mérito Aeronáutico



4	Atribuição do Louvor, pedido de avocação pelo CEM.A/E/FA e concessão da Medalha de Mérito Militar
5	Atribuição do Louvor, pedido de avocação pelo CEM.A/E/FA e concessão da Medalha Militar de Serviços Distintos

#### 24. Situação de Louvor n.º 1

*Por ter sido nomeado para o importante cargo de (...) vai destacar da [unidade/ organismo/ departamento/ força], onde presta serviço há cerca de 2 anos, o João Marcelo.*

*Ao longo do período da sua comissão exerceu o cargo de (...), e decorrente do processo de reestruturação da [unidade/ organismo/ departamento/ força], o cargo de (...).*

*Num período particularmente sensível e de especial exigência numa criteriosa gestão [...], o João Marcelo evidenciou uma permanente disponibilidade e elevado sentido de responsabilidade, demonstrando competência, rigor, pragmatismo e um apurado bom senso no estudo, planeamento e preparação dos assuntos relacionados com [...]. Em todas as circunstâncias, fruto da sua dedicação, valia intelectual, e inquestionável conhecimento da área [...], aliados à sua permanente atitude pró-ativa e usando de uma invulgar capacidade de análise, apresentou sempre soluções robustas, equilibradas e sensatas, assumindo-se como um valiosíssimo colaborador.*

*Na sua ação, merece também destaque o envolvimento que assumiu nos trabalhos do âmbito da reestruturação da [unidade/ organismo/ departamento/ força], contribuindo com propostas pensadas e estruturadas num sentido positivo e cooperante, sempre com o objetivo de melhorar a eficiência dos processos sem perder a desejável eficácia.*

*Merecem ainda realce as suas qualidades pessoais, em especial a sua notável facilidade de relacionamento interpessoal, granjeando a estima e o respeito de todos, quer no espaço interno quer nos contactos com as outras unidades, dentro e fora do “ramo”, estabelecendo relações e canais de comunicação que têm contribuído de forma relevante para o envolvimento de todos os intervenientes numa área tão sensível e exposta, contribuindo para que a gestão [...] no Ramo seja cada vez mais reconhecida por uma cultura de transparência e rigor.*

*Assim, fazendo uso da competência que me é conferida por lei, considero de inteira justiça louvar o João Marcelo, pela(o) (...)*

Na sequência das qualidades evidenciadas, que seguimento pretende dar a este louvor:

Ord	Situação / Encaminhamento
1	Apenas atribuição do Louvor
2	Atribuição do Louvor, e pedido de avocação de entidade superior que não CEM.A/E/FA
3	Atribuição do Louvor, pedido de avocação pelo CEM.A/E/FA e concessão da Medalha Militar Cruz Naval / D. Afonso Henriques / Mérito Aeronáutico
4	Atribuição do Louvor, pedido de avocação pelo CEM.A/E/FA e concessão da Medalha Mérito Militar
5	Atribuição do Louvor, pedido de avocação pelo CEM.A/E/FA e concessão da Medalha Militar Serviços Distintos

#### 25. Situação de Louvor n.º 2

*Louvo o R Maior e Costa, pelas excepcionais qualidades pessoais e virtudes militares como, ao longo do último ano, desempenhou as importantes funções de (x) na [unidade/ organismo/ departamento/ força].*

*Foi patente a qualidade evidenciada nas responsabilidades assumidas no processo evolutivo deste militar sendo de destacar o seu elevado sentido do dever, espírito de sacrifício, disponibilidade e determinação, demonstrando que a sua ótima preparação técnico-profissional em muito contribuiu para os excelentes níveis de eficiência e eficácia desta [unidade/ organismo/ departamento/ força].*



*Como [cargo x] facilmente assimilou os objetivos essenciais da missão da [unidade/ organismo/ departamento/ força], conjugando as virtudes da lealdade, bom senso, ponderação e isenção para que, de forma extremamente zelosa, competente e dedicada, concluisse, em tempo útil, os diversos processos à sua responsabilidade.*

*Militar dotado de relevantes qualidades pessoais, de integridade de caráter e espírito de missão, desde cedo se impôs à consideração e estima dos seus superiores e subordinados revelando, no âmbito técnico-profissional, elevada competência e extraordinário desempenho que concorreu decisivamente para a valorização e o prestígio da [unidade/ organismo/ departamento/ força].*

*Pelo aduzido constitui motivo de reconhecimento público de que os serviços prestados pelo R Maior e Costa, (...)*

Na sequência das qualidades evidenciadas, que seguimento pretende dar a este louvor:

<b>Ord</b>	<b>Situação / Encaminhamento</b>
<b>1</b>	Apenas atribuição do Louvor
<b>2</b>	Atribuição do Louvor, e pedido de avocação de entidade superior que não CEM.A/E/FA
<b>3</b>	Atribuição do Louvor, pedido de avocação pelo CEM.A/E/FA e concessão da Medalha Militar Cruz Naval / D. Afonso Henriques / Mérito Aeronáutico
<b>4</b>	Atribuição do Louvor, pedido de avocação pelo CEM.A/E/FA e concessão da Medalha Mérito Militar
<b>5</b>	Atribuição do Louvor, pedido de avocação pelo CEM.A/E/FA e concessão da Medalha Militar Serviços Distintos

26. Qual o grau de importância que atribui à competência disciplinar (concessão recompensas/ aplicação de penas), enquanto faculdade exclusiva dos militares a exercer funções de comando, como instrumento para liderar homens (indique o grau que atribui, numa escala de 1 a 5).

Nada importante	1	2	3	4	5	Muito Importante
-----------------	---	---	---	---	---	------------------

27. [opcional] Escreva o que lhe prouver sobre a relação entre liderança e competência disciplinar:



## Apêndice C – QEL e QML5x. Estrutura e testes de fiabilidade e consistência

### a. Estrutura do QEL e QML5x

O Questionário Estilo de Liderança é projetado para medir dois tipos principais de comportamento: liderança vocacionada para a tarefa ou para o relacionamento. Nesse sentido pretende-se que o inquirido recorde/pense qual o n.º de vezes em que se revê no comportamento descrito, optando pela resposta que melhor representa a sua forma de estar de acordo com uma escala do tipo Likert (tabela nº35). A interpretação do questionário procede-se da seguinte forma: primeiro, somar as respostas sobre os itens ímpares. Esta é a sua pontuação da tarefa. Em segundo lugar, somar as respostas sobre os itens pares. A comparação dos somatórios reflete o posicionamento do inquirido. (Northouse, 2013, p. 93)

Tabela n.º34 - Escala de Likert – QEL e QML5x

Fonte: Autor

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequentemente	Quase sempre ou sempre

Tabela n.º35 - Distribuição das afirmações pelos fatores

Fonte: Adaptado pelo autor (Northouse, 2013, p. 93)

ESTILOS LIDERANÇA	
TAREFA	RELACIONAMENTO
QEL.01, QEL.03, QEL.05, QEL.07, QEL.09, QEL.11, QEL.13, QEL.15, QEL.17, QEL.19	QEL.02, QEL.04, QEL.06, QEL.08, QEL.10, QEL.12, QEL.14, QEL.16, QEL.18, QEL.20

O Questionário Multifatorial de Liderança tem a particularidade de poder ser aplicado para autoavaliação (as questões estão formuladas na 1ª pessoa) como para medir a avaliação que os subordinados fazem dos seus chefes diretos (as questões são formuladas na 3ª pessoa). (Northouse, 2013, p. 213). Tal como no questionário anterior, os inquiridos devem avaliar qual o n.º de vezes em que se revê no comportamento descrito, optando pela resposta que melhor representa a sua forma de estar de acordo com uma escala do tipo Likert (tabela nº35).

O QML5x é constituído por 45 itens, onde 36 dizem respeito a nove fatores, esquematizados na Tabela n.º36 distribuídos pelos 3 estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) e os restantes nove representam os produtos da liderança (esforço extra, eficiência e satisfação).

Dos dados do questionário, distribuídos pelos 12 grupos (nove fatores mais três produtos) calculam-se as respetivas médias obtidas em cada uma das categorias, cujos valores representam a perceção de liderança que os inquiridos têm de si próprios.



**Tabela n.º36 - Distribuição das afirmações pelos fatores e produtos**  
 Fonte : Autor, adaptado de (Northouse, 2013) e (Alves, 2009) e Rosinha (2009)

		<b>ESTILOS DE LIDERANÇA</b>		
		<b>TRANSFORMACIONAL</b>	<b>TRANSACIONAL</b>	<b>LAISSEZ-FAIRE</b>
<b>Fatores</b>	Influência Idealizada – Atributos (IIa)		Recompensa Contingente (RC)	Liderança <i>Laissez-Faire</i> (LF)
		QML.10, QML.18, QML.21, QML.25	QML.08, QML.11, QML.16, QML.35	QML.05, QML.07, QML.28, QML.33
	Influência Idealizada – Comportamentos (IIc)		Gestão pela Exceção Ativa (GEa)	
		QML.06, QML.14, QML.23, QML.34	QML.04, QML.22, QML.24, QML.27	
	Motivação Inspiracional (MI)		Gestão pela Exceção Passiva (GEp)	
		QML.02, QML.09, QML.13, QML.26	QML.03, QML.12, QML.17, QML.20	
	Estimulação Intelectual (EI)			
		QML.01, QML.30, QML.32, QML.36		
	Consideração Individualizada (CI)			
		QML.15, QML.19, QML.29, QML.31		
<b>Produto</b>	<b>OUTPUT – PRODUTOS DA LIDERANÇA</b>			
		<b>Eficiência</b>	<b>Esforço Extra</b>	<b>Satisfação</b>
		QML.37, QML.40, QML.43, QML.45	QML.39, QML.42, QML.44	QML.38, QML.41

**b. Análise fatorial**

Os instrumentos paramétricos utilizados (QEL e QML5x), encontram-se perfeitamente difundidos e validados cientificamente. Ainda assim procedeu-se, a título de confirmação, a uma avaliação das respetivas estruturas internas das escalas recorrendo-se à metodologia da análise fatorial em componentes principais.

Para aferir do grau de confiança das correlações entre variáveis, utilizou-se o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett. O KMO dá resultados normalizados entre 0 e 1, correspondendo à proporção da variância que os itens do questionário têm em comum.

O teste de Esfericidade de Bartlett verifica se não existe relação entre os itens do questionário e nesse sentido estarmos perante uma matriz de identidade. Para resultados de significância maiores que 0,100 revelam que a nossa matriz de correlação entre os itens é uma matriz de identidade pelo que não é adequada para tratamento dos dados. (Mayers, 2013, pp. 546-551).

**Tabela n.º37 - Teste KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett**  
 Fonte: Autor

<b>Questionário de Estilo de Liderança (QEL)</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		<b>,869</b>
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1372,338
	df	190
	Sig.	<b>,000</b>



Questionário Multifatorial de Liderança (QML5x)		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		<b>,871</b>
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4291,937
	df	990
	Sig.	<b>,000</b>

O teste de KMO apresenta bons valores (ambos superiores a ,850), pelo que a avaliação por componentes principais pode ser realizada (Tabela nº37). No que concerne ao teste de Esfericidade de Bartlett, os resultados para ambos os instrumentos revelam que os itens estão relacionados.

**Tabela n.º38 - Variância total explicada**

Fonte: Autor

QEL			QML5x		
Componente	Total	% de variância	Componente	Total	% de variância
1	6,076	30,379	1	10,929	24,286
2	1,586	7,930	2	4,084	9,077
3	1,462	7,308	3	2,035	4,522
4	1,074	5,372	4	1,788	3,974
5	1,024	5,118	5	1,520	3,378
			6	1,430	3,178
			7	1,378	3,063
			8	1,231	2,735
			9	1,153	2,562
			10	1,102	2,449

Recorrendo a uma análise fatorial em que o método de rotação Varimax foi aplicado, sobre as variáveis de ambos os questionários obteve-se cinco componentes para o QEL e 10 componentes para o QML5x (Tabela nº39). Apesar desses resultados, optou-se por manter as componentes teóricas apresentadas.

### c. Análise da consistência interna

Através do coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach, testou-se a fiabilidade dos itens de cada um dos instrumentos. O valor das correlações inter-itens varia entre 0 e 1 e uma possível classificação é a proposta por Murphy & Davidshofer (1988, p. 89). Como se constata na Tabela n.º39, quer os questionários por completo quer os seus componentes apresenta uma fiabilidade igual ou superior a “moderada”.

**Tabela n.º39 - Teste de consistência interna – Alpha de Cronbach**

Fonte: Autor

Instrumento / Componente	N de itens	Alfa de Cronbach	Classificação (Murphy & Davidshofer, 1988, p. 89)
Questionário Estilo de Liderança (QEL)	20	0,872	Moderada a elevada
Componente Tarefa	10	0,825	Moderada a elevada
Componente Relacionamento	10	0,772	Moderada
Questionário Multifatorial Liderança (QML5x)	45	0,879	Moderada a elevada
Liderança Transformacional	20	0,889	Moderada a elevada
Liderança Transacional	12	0,709	Moderada
<i>Laissez - faire</i>	4	0,790	Moderada