Artigo recebido em agosto de 2024 e aceite para publicação em outubro de 2024

A LIDERANÇA POSITIVA E A SUA APLICAÇÃO NAS FORÇAS ARMADAS

POSITIVE LEADERSHIP AND ITS APPLICATION IN THE ARMED FORCES

Tânia Mora Ferreira
Major de Artilharia do Exército Português
ferreira.tm@ium.pt

António José Palma Esteves Rosinha
Tenente-coronel (Reserva) de Artilharia do Exército Português
Piaget Research Center for Ecological Human Research, Instituto Piaget, Almada
antonio.rosinha@ipiaget.pt

Rita João Ribeiro de Carvalho
Docente no Instituto Universitário Militar
oliveira.rjrc@ium.pt

Resumo

A Liderança Positiva, conceito proposto por Kim Cameron em 2008, fundamentado essencialmente na psicologia positiva, visa promover um ambiente de trabalho positivo, incentivo ao bem-estar e foco em pontos fortes e resultados positivos. Por outro lado, a liderança nas Forças Armadas, baseada numa cultura castrense e uma estrutura hierarquizada rígida, exige uma abordagem distinta devido às suas missões exigidas. Assim, no contraste entre a necessidade de comando militar e uma abordagem humanística que a Liderança Positiva propõe, este trabalho questionará a compatibilidade destes conceitos e explorará como é que as práticas de Liderança Positiva podem enriquecer o contexto militar, tendo como objetivo analisar a influência da Liderança Positiva na "Qualidade de Vida no Trabalho" e "Comprometimento Organizacional" dos militares. Para tal, através de um estudo hipotético-dedutivo, método quantitativo, com recurso ao inquérito por questionário aos militares do Exército e da Força Aérea, foi testado um modelo de mediação. Os resultados indicam que a Liderança Positiva influencia a "Qualidade de Vida no Trabalho" e o "Comprometimento Organizacional", especialmente através das variáveis mediadoras "Clima de Voz" e "Silêncio *Acquiescent*". Considera-se que os líderes militares devem cultivar um ambiente em que a voz seja permitida e ativamente encorajada, através de práticas como o *feedback, brainstorming* e uma política de porta aberta.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional, Clima de Voz, Forças Armadas, Liderança Positiva, Qualidade de Vida no Trabalho, Silêncio

Como citar este artigo: Ferreira, T. M., Rosinha, A J. P. E. & Carvalho, R. J. R., (2024). A Liderança Positiva e a sua Aplicação nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares*, novembro, *XII*(2), 175-222. Retirado de https://www.ium.pt/publist/1

Abstract

Positive Leadership, a concept introduced by Kim Cameron in 2008, based on findings from the field of positive psychology, aims to foster a positive work environment, encourage well-being and emphasise strengths and positive outcomes. However, in the Armed Forces, where leadership is based on a military culture with a rigid hierarchical structure, the demanding nature of military missions requires a different approach. In light of this contrast between military command and the humanist approach that Positive Leadership proposes, this work will seek to understand if these concepts are compatible and explore how Positive Leadership practices can enrich the military environment. The goal is to analyse how Positive Leadership influences the "Quality of Work Life" and "Organisational Commitment" of military personnel. A mediation model was tested in a hypothetical-deductive study using a quantitative method and a questionnaire survey of Army and Air Force personnel. The findings show that Positive Leadership influences "Quality of Life at Work" and "Organisational Commitment", especially through the mediating variables "Voice Climate" and "Acquiescent Silence". Therefore, military leaders should cultivate an environment where voice is allowed and actively encouraged through practices such as feedback, brainstorming and an open-door policy.

Keywords: *Organizational Commitment, Voice Climate, Armed Forces, Positive Leadership, Quality of Life at Work, Silence*

1. Introdução

A Liderança Positiva (LP) ganhou atenção significativa em diversos contextos organizacionais, pela sua influência no aumento de um ambiente de trabalho positivo, incentivo ao bem-estar, aumento da resiliência, motivação e desempenho dos subordinados (Blanch et al., 2016; Cameron, 2012; Chan, 2018; Drønnen, 2022; Rego & Cunha, 2013; Sharififard et al., 2020).

A presente investigação pretende investigar a aplicabilidade da LP nas Forças Armadas (FFAA), um contexto tradicionalmente marcado pela cultura castrense e uma estrutura hierarquizada rígida. Assim, no contraste entre a necessidade de comando militar e a abordagem humanística que a LP propõe, este trabalho questionará a compatibilidade destes conceitos e explorará como é que as práticas de LP podem enriquecer o contexto militar.

Considerando um quadro de recursos e incentivos limitado, é imprescindível que as instituições militares inovem para a promoção da resiliência, comprometimento organizacional (CO) e bem-estar dos militares (Bowles & Bartone, 2017; Nazri & Rudi, 2019). Nesse sentido, o objeto de estudo da presente investigação é a liderança em contexto militar.

A investigação sobre a aplicação da LP nas FFAA é uma área de estudo em evolução. Lis (2013), analisou o papel dos comportamentos positivos nas lições aprendidas no contexto militar. Segundo a autora, as atitudes positivas dos comandantes poderão ser um dos principais fatores de sucesso para os processos de aprendizagem e a troca de conhecimento. Contudo, a inexistência de estudos empíricos sobre LP em contexto militar, traduz-se numa lacuna na

literatura. Assim, o presente estudo, apresenta a LP como uma possível resposta para explicar a qualidade de vida no trabalho (QVT) e o CO dos militares das FFAA portuguesas.

Estudos que analisaram a importância da QVT no contexto militar, concluíram que esta assume um papel fundamental, não só pelo seu impacto na motivação e na redução do stress (Amornpipat & Sorod, 2016), como também pela sua relação com a diminuição do *turnover* [1] (Nordmo et al., 2023; Wilcove et al., 2009) e o aumento do CO (Beloor et al., 2017), o que é crucial para o sucesso das missões e para a continuidade da carreira militar. De acordo com Lytell e Drasgow (2009), o CO é um precedent[2] da intenção de saída voluntária no contexto militar.

Uma vez que a LP assenta na criação de relações de confiança e incentivo à comunicação aberta, onde os subordinados se sentem confortáveis para partilhar ideias sem receio de receber críticas negativas (Cameron, 2012; Luthans & Avolio, 2009), é expectável que exista um menor índice de silêncio dos subordinados e uma maior abertura à comunicação, ou seja um clima de voz (CdV). Nas organizações, a voz e o silêncio são reportados como fundamentais para o bem-estar (Knoll & Van Dick, 2013), satisfação laboral (Milliken et al., 2015) e desempenho (Qi & Liu, 2017) de líderes e subordinados.

Assim, a análise do impacto da liderança positiva nestas variáveis não apenas contribuirá para o enriquecimento teórico no campo da liderança em contexto militar, mas também oferecerá contributos práticos para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de práticas de liderança nas FFAA. Nesse sentido, o objetivo geral da investigação (OG) é analisar o impacto da LP na QVT e no CO dos militares das FFAA, tanto diretamente como através do papel mediador do silêncio e do CdV. Para tal, foram identificados os seguintes objetivos específicos (OE): OE1 Analisar a relação entre a LP e a QVT, diretamente e através dos mediadores de silêncio e CdV, OE2 Analisar a relação entre a LP e o CO, diretamente e através dos mediadores de silêncio e CdV.

Com base no OG, definiu-se a seguinte questão central (QC): Qual o impacto da LP na QVT e no CO dos militares das FFAA, tanto diretamente como através do papel mediador do silencio e do CdV? Desta QC emanaram as seguintes questões derivadas (QD): QD1 Qual a relação entre a LP e a QVT, diretamente e através dos mediadores de silêncio e CdV? QD2 Qual a relação entre a LP e o CO, diretamente e através dos mediadores de silêncio e CdV?

Quanto à delimitação espacial, o estudo será focado nas FFAA portuguesas. Quanto à delimitação temporal, a investigação adotará uma abordagem transversal, sendo os dados relativos ao primeiro trimestre de 2024. Consequentemente, o estudo fornecerá uma visão momentânea das dinâmicas atuais relacionadas à liderança e ao comportamento organizacional nas FFAA. Quanto à delimitação de conteúdo, o estudo irá propor um modelo exploratório assente nos conceitos de LP, QVT, CO, silêncio e CdV.

---

[1] Saída voluntária da organização

[2] Segundo o estudo de Lytell e Drasgow (2009), o comprometimento obteve um impacto significativo no modelo de intenção de *turnover* dos militares das FFAA dos Estados Unidos. Segundo os autores, as características únicas das FFAA, como os riscos físicos, afastamento da família e de casa, requerem níveis de comprometimento superiores aos do contexto civil

A presente investigação divide-se em cinco capítulos: introdução; revisão da literatura, onde será abordado os conceitos estruturantes da investigação e apresentado o modelo hipotético; na metodologia serão apresentados os instrumentos, procedimentos e técnicas estatísticas e as opções metodológicas; na apresentação e discussão de resultados, serão apresentados os testes às hipóteses e a validade do modelo, respondendo às questões levantadas. Por fim, as conclusões, onde se apresentam os principais contributos para o conhecimento e as limitações.

2. Enquadramento Teórico e Conceptual

Neste capítulo apresenta-se os conceitos estruturante do modelo hipotético de LP aplicado às FFAA que a investigação propõe e as suas relações.

2.1. Liderança Positiva

Os comportamentos do líder positivo atuam como um catalisador para uma transformação positiva dentro da organização (Redín et al., 2023). O paradigma da LP incorpora os princípios positivos derivados de campos emergentes, tais como estudos organizacionais positivos (Cameron et al., 2003; Cameron & Spreitzer, 2012), psicologia positiva (Gilham & Seligman, 1999) e teorias de mudança positiva (Cooperrider & Srivastva, 1987). Cameron (2012), afirma que a LP se distingue por três orientações fundamentais: elevar indivíduos e organizações a patamares superiores de desempenho; concentrar-se nas capacidades inerentes dos colaboradores (Buckingham & Clifton, 2001); e ser direcionada para a prosperidade, em igual medida à superação de obstáculos e desafios, enfatizando a virtude (Cameron & Caza, 2004).

A LP é definida como um comportamento de excelência do líder, caraterizado pela confiança e pelo otimismo (Mishra & Mishra, 2012), orientação ética e o foco nos pontos fortes, nas capacidades e na afirmação do potencial humano (Cameron et al., 2017; Malinga et al., 2019; Rego & Cunha, 2013; Youssef & Luthans, 2012). De acordo com Cameron (2012), a LP

> enfatiza o que eleva indivíduos e organizações (para além do que os desafia), o que dá certo nas organizações (adicionalmente ao que dá errado), o que dá vida (adicionalmente do que é problemático ou esgotante), o que é experimentado como bom (adicionalmente do que é censurável), o que é extraordinário (está além do que é meramente eficaz), e o que é inspirador (para além do que é difícil ou árduo). (p.2)

É a arte de estimular o CO das pessoas e a iniciativa para alcançar metas, expectativas e aspirações ambiciosas, com base em conhecimento, competência, sensibilidade social e visão do líder (Karaszewski & Lis, 2015).

Contudo, alguns autores afirmam que o conceito de LP é elitista, na medida em que ignora os fenómenos negativos e o trabalho árduo, não preparando os trabalhadores para situações de adversidade e desvantagem (Fineman, 2006; Wageman et al., 2008). No entanto, segundo outros autores (Cameron, 2012; Drønnen, 2022; Redín et al., 2023) a LP não ignora eventos negativos, reconhecendo, sim, a importância do negativo como oportunidades de aprendizagem. O líder positivo não é apenas ser bom, carismático e confiável (Conger, 1989),

mas é ser aquele que encontra oportunidades de aprendizagem nos eventos negativos e que se foca nos positivos, com base no pressuposto que são destes que advêm os melhores resultados (Cameron, 2012). Os comportamentos positivos do líder não só apoiam a saúde mental e física dos colaboradores, como também fortalecem a cultura organizacional (Lasrado & Kassem, 2021) e a coesão (García-Guiu et al., 2016), culminando em resultados importantes para a organização.

A importância da LP nas FFAA advém da possibilidade de esta criar um ambiente de entreajuda, de promoção de relacionamentos fortes e comunicação eficaz (Lis, 2015). Também está associado a altos níveis de motivação e a um ambiente militar positivo (Ozlen & Zukic, 2013). Além disso, o comportamento positivo do líder influencia positivamente a retenção de militares (Randall, 2006). De acordo com a análise de Lis (2015), a LP manifesta-se nas publicações doutrinárias norte americanas, relativas à liderança. Nomeadamente, no papel do líder na construção de um clima organizacional positivo, na escuta ativa e modelos mentais partilhados. Embora os aspetos da LP de feedback construtivo e da manifestação de significado através da virtude, estejam menos bem conseguidos na doutrina, a autora realça que este último é uma característica nata de todas as FFAA. Assim, a manifestação de sentido poderá estar inerente à condição de ser militar, face à cultura dos valores das FFAA, pois servir nas FFAA requer sacrifício, lealdade e sentido de dever (DiRenzo et al., 2021).

2.2. Qualidade de Vida no Trabalho

A QVT é um conceito multidimensional, que abrange aspetos fundamentais para o bem-estar e a eficácia dos colaboradores (Giahi et al., 2021). Sirgy et al. (2001), definem a QVT como "a satisfação dos trabalhadores com uma variedade de necessidades através de recursos, atividades e resultados decorrentes da participação no local de trabalho"[3] (p. 242). De acordo com Chiavenato (1999), a QVT reflete o grau em que os colaboradores de uma organização conseguem satisfazer as suas necessidades pessoais e profissionais por meio de suas atividades laborais. Nesse sentido, inclui a satisfação das necessidades sociais, reconhecimento, saúde, segurança e bem-estar, salário, desenvolvimento de competências e equilíbrio entre a vida profissional e não profissional (Sinval et al., 2020). A compreensão multifacetada da QVT é essencial para implementar estratégias eficazes que melhorem tanto o ambiente de trabalho quanto o desempenho do pessoal em diferentes contextos (Sirgy et al., 2001).

Estudos que analisaram a importância da QVT no contexto militar, concluíram que esta assume um papel fundamental, não só pelo seu impacto na motivação e na redução do stress (Amornpipat & Sorod, 2016), como também pela sua relação com a diminuição do *turnover* (Nordmo et al., 2023; Wilcove et al., 2009) e o aumento do compromisso organizacional (Beloor et al., 2017; Hindelang et al., 2004), o que é crucial para o sucesso das missões e para a continuidade da carreira militar. Um estudo de caso de Giahi, et al. (2021), na Universidade

[3] Tradução livre de: *employee satisfaction with a variety of needs through resources, activities, and outcomes stemming from participation in the workplace*

Militar do Irão, conclui que dimensões da QVT como o pagamento justo, a oportunidade de crescimento, um ambiente de trabalho seguro e a aplicação equitativa de regras contribuem positivamente para o desempenho dos colaboradores. A relevância da QVT no contexto militar consiste no seu potencial papel para estruturar políticas e práticas de recursos humanos para abordar os desafios únicos enfrentados pelos militares, como a retenção de efetivos nas FFAA.

Quanto à importância da liderança na QVT, estudos apontam que comportamentos de LP como os de valorizar a compreensão, o reconhecimento e a preocupação com o bem-estar dos subordinados promovem ambientes de trabalho nos quais a QVT é elevada (Kara et al., 2018; Kim et al., 2021). A liderança impacta na QVT dos militares uma vez que influencia motivação (Kiosi & Karyotakis, 2020). Assim, a perceção de uma LP e de uma elevada QVT pode tornar a carreira militar mais atraente e satisfatória, ajudando a reter talentos essenciais para a eficácia e prontidão militar.

2.3. Comprometimento

O compromisso organizacional é um "estado psicológico que carateriza a relação entre o trabalhador e a organização e tem implicações na decisão de continuar ou não a pertencer à organização"[4] (Meyer & Allen, 1991, p. 67). O CO de um colaborador influencia o seu bem--estar (ver Meyer & Maltin, 2010), a intenção de *turnover* (Ramalho Luz et al., 2018; Tett & Meyer, 1993) e o desempenho (Allen & Meyer, 1996; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Karrasch, 2003).

De acordo com Mayer e Allen (1991), o CO é composto por três componentes: afetivo (CA), quando o colaborador se sente emocionalmente ligado à organização, identificando- se com esta; normativo (CN), quando o colaborador se sente obrigado a permanecer na organização, num senso de reciprocidade; calculativo (CC), quando o colaborador se consciencializa que perde mais do que ganha saindo da organização, então fica porque precisa. O CA é a tipologia mais benéfica para as organizações que os outros dois tipos (Meyer & Maltin, 2010).

Contudo, no contexto militar, Fragoso et al. (2019), encontraram relações positivas com os três tipos de CO e o "sistema de trabalho de elevado desempenho", resultante da troca social entre o indivíduo e a organização. Assim, ao contrário do que estudos anteriores reportaram, os autores encontraram relações mais elevadas no CN, seguido do calculativo e por último afetivo. Ou seja, os militares comprometem-se com a instituição militar mais num sentido de reciprocidade em relação ao investimento feito pela instituição no militar, do que numa componente emocional. Os autores, ainda, evidenciaram um CO fundado pela necessidade de se manter na instituição, uma vez que não têm outra alternativa. Paralelamente, Anderson, et al. (2022), realizaram um estudo longitudinal para perceber como se desenvolvia o CO numa amostra de recrutas, das FFAA Canadianas e concluíram que os militares no final da recruta têm níveis similares dos três tipos de comprometimento. No entanto, à medida que

---

[4] Tradução livre de: *"a psychological state that (a) characterizes the employee's relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization."*

o tempo de serviço aumenta os militares já se caraterizam por um perfil cujo CA e CN são dominantes.

Relativamente aos estudos sobre a relação entre a liderança e o comprometimento, Charbonneau e Wood (2018), concluíram que os comportamentos do líder de ouvir e estabelecer padrões elevados de resultados, aumentam o CA dos subordinados. Para além disso, os autores realçam a importância da consciência de um processo de tomada de decisão justa para a promoção do CA dos militares.

2.4. Silêncio

O silêncio consiste na escolha deliberada de reter ideias ou preocupações que possam mudar o *status quo* (Detert & Edmondson, 2011). Ocasionalmente, o silêncio passa de eventos pontuais para uma norma de toda a organização (Perlow & Repenning, 2009). O fenómeno dos colaboradores reterem as suas opiniões e preocupações sobre problemas da organização é definido como silêncio organizacional (Morrison & Milliken, 2000). Embora o silêncio possa ser construtivo em organizações com dificuldades em sobreviver se os seus colaboradores expressassem as suas opiniões constantemente (Milliken & Morrison, 2003), existem evidências que o silêncio diminui a aprendizagem (Milliken & Lam, 2009), a eficácia do processo de decisão e a satisfação no trabalho (Morrison, 2014).

O silêncio é um conceito multidimensional, estudado essencialmente através dos motivos pelos quais as pessoas escolhem não falar. De uma forma geral, existem três tipos de motivos de silêncio aceites pela maioria dos autores: *acquiescent* (SA); *quiescent* e pro-social (Knoll & Dick, 2013). O SA consiste na perceção, por parte dos colaboradores, que a sua ideia ou opinião não será tida em consideração (Morrison & Milliken, 2000). O silêncio *quiescent* ou defensivo (SD) acontece quando o colaborador não fala porque acredita ser a melhor estratégia para se proteger, com base no medo das consequências de falar (Pinder & Harlos, 2001). O silêncio pro-social, foi apresentado por Van Dyne et al., (2003), e consiste no "reter ideias, informações ou opiniões relacionadas ao trabalho com o objetivo de beneficiar outras pessoas ou a organização com base no altruísmo ou em motivos cooperativos." (p. 1368)

No contexto militar é consensual entre investigadores a existência de uma cultura de silêncio (Alvinius & Holmberg, 2019; Pinder & Harlos, 2001). Pinder e Harlos (2001), propuseram um modelo que explica a saída de militares das FFAA canadianas. Os autores apresentam o silêncio *quiescent* e *acquiescent* como um processo contínuo que resulta no *turnover*. Petrovic et al. (2018), concluíram que apenas uma minoria dos militares quebra o silêncio e, que o *turnover* e o silêncio são uma forma de lidar com o descontentamento relacionado com o trabalho.

A liderança é importante para ultrapassar o silêncio (Zill et al., 2020). Estilos de liderança positivos possuem relações negativas com o silêncio dos subordinados. Por exemplo, Kinsey (2010) e Frommer (2021), sugerem que a liderança autêntica cria um ambiente positivo, que encoraja a comunicação aberta e consequentemente uma redução do silêncio. Por outro lado, existem evidências de que o líder autoritário aumenta o silêncio dos subordinados, pois o

facto de tomar decisões unilaterais, centralizar a autoridade em si mesmo e demonstrar a necessidade de domínio sobre os subordinados, inibe-os de partilharem ideias e opiniões (Duan et al., 2017). Coakley (2021) e Duan et al. (2017), concluíram que as lideranças, tóxica e autoritária respetivamente, estão associadas ao aumento do silêncio dos subordinados, o que realça a importância das lideranças positivas para influenciar as dinâmicas da comunicação. Assim, espera-se que a LP, através da criação de uma comunicação aberta, um ambiente de confiança e uma cultura de aprendizagem, influencie a diminuição do silêncio.

Relativamente ao papel mediador do silêncio, Saqib e Arif (2017), concluíram que o silêncio medeia a relação entre a liderança tóxica e o desempenho organizacional. Na mesma linha, Parlar et al. (2022), concluíram que o silêncio medeia a relação entre a liderança autoritária e o CA, ou seja, os comportamentos autoritários do líder diminuem o CA através do aumento do silêncio dos subordinados. Bormann e Rowold (2016), demonstraram o papel mediador do silêncio na relação entre liderança ética e o CO. Quando o líder aplica consequências negativas aos subordinados por estes expressarem ideias contrárias à sua, os subordinados percecionam os custos de falarem e optam por não contribuir mais com ideias (mantendo-se em silêncio) e, consequentemente, sentem-se menos ligados à organização. Pelo contrário, diante de práticas positivas do líder, os subordinados podem sentir confiança de se expressarem, e consequentemente aumentarem sentimentos de lealdade e dedicação à organização (comprometimento). Este fenómeno pode ser explicado pela teoria das trocas sociais (Homans, 1974), que defende que as relações sociais são mantidas e fortalecidas porque as partes envolvidas encontram reforço positivo (tangível ou intangível) nas interações. Assim, o CO pode ser fortalecido quando os subordinados percebem que as suas contribuições são valorizadas e que têm um papel ativo nos resultados. O CO é fortalecido por relações de troca percebidas como justas e mutualmente benéficas. Contudo, se os subordinados sentem que não se podem expressar ou que as suas ideias não são valorizadas, podem sentir menos lealdade e compromisso para com a organização.

2.5. Clima de Voz

A voz é considerada como uma comunicação intencional de ideias ou preocupações, a fim de induzir uma mudança construtiva do *status quo* (Van Dyne & Lepine, 1998). De acordo com Morrison (2014), a voz é a "comunicação informal e discricionária, por parte do trabalhador, de ideias, sugestões, preocupações e informações sobre problemas ou opiniões, sobre questões relacionadas com o trabalho, dadas a pessoas que possam tomar as medidas adequadas, com a intenção de introduzir melhorias ou mudanças"[5] (p. 172). A voz dos trabalhadores permite às organizações aprenderem melhor com os seus erros e as suas fraquezas (Bai et al., 2017).

---

[5] Tradução livre de: *"informal and discretionary communication by an employee of ideas, suggestions, concerns, information about problems, or opinions about work-related issues to persons who might be able to take appropriate action, with the intent to bring about improvement or change"*

O CdV consiste na perceção partilhada dentro de um grupo sobre os incentivos aos colaboradores para se envolverem em comportamentos de voz (Frazier & Bowler, 2015). Essa perceção é influenciada por vários fatores, incluindo o superior hierárquico (Brykman & Brykman, 2018), a relação entre os membros da equipa (Duan et al., 2019) e os componentes multidimensionais do CdV, como o incentivo, a segurança e a eficácia (Ditchburn & Hames, 2014). As organizações beneficiam em promover um CdV, pois esta contribui para uma tomada de decisão eficaz e para a aprendizagem organizacional (Budd, 2014; Morrison & Milliken, 2000).

Contudo, um CdV não depende apenas da vontade do indivíduo se expressar, é preciso que os líderes promovam e incentivem ativamente o CdV (Bai et al., 2017; Zeng & Xu, 2020). De acordo com o estudo de Duan e colaboradores (2019), a relação entre a liderança e a tomada de decisão eficaz é mediada pelo CdV. Segundo os autores, os líderes devem pensar em diferentes formas pelas quais podem incentivar e apoiar a voz dentro do grupo, promovendo o CdV. Os comportamentos do líder impactam para que as pessoas sintam que podem comunicar de forma honesta e aberta (Detert & Burris, 2007). Para além disso, de acordo com o estudo de Walumbwa (et al., 2012), o CdV explica a influencia da relação entre a liderança ética e o desempenho do grupo. Segundo os autores, o líder, com base no tratamento justo e respeitador, bem como, a criação de oportunidades para os subordinados se expressarem, cria sentimentos de segurança e valorização necessários para que estes deem as suas opiniões e sugestões sobre assuntos, principalmente críticos. Consequentemente, o aumento de ideias e sugestões de melhorias aumentam o desempenho da equipa.

Enquanto variável mediadora, estudos indicam que o CdV explica a relação entre a liderança e os resultados positivos. Por exemplo, Chen e Hou (2016), concluíram que a voz medeia a relação entre a liderança ética e a criatividade dos trabalhadores. Morrison (2011), destaca que quando o líder incentiva a participação ativa e a comunicação aberta, cultiva um CdV positivo, que, por sua vez, aumenta o CO dos subordinados. Este CO caracteriza-se por uma forte crença nos objetivos e valores da organização, disponibilidade dos subordinados para investir esforços extras e um desejo de manter a afiliação à organização. Neste contexto, a liderança vai para além do papel do líder de influenciar e engloba a criação de um espaço seguro para os subordinados se expressarem de forma livre. Quando os subordinados sentem

que as suas opiniões e ideias têm poder e são bem recebidas pelo líder, estes desenvolvem sentimentos de CA (Ditchburn & Hames, 2014; Farndale et al., 2011; Vakola & Bouradas, 2005).

Assim, espera-se que a LP influencie o CdV através da perceção de segurança, valorização das opiniões e ideias, promoção de relações de confiança e gestão do *feedback* construtivo. Ainda, que a comunicação saudável advinda do CdV, influenciada pela liderança, reforce o laço emocional entre o militar e a instituição militar (CA) e os valores militares para influenciar o sentimento de obrigação de se manter nas FFAA (CN).

3. Metodologia

A investigação adotada segue o método hipotético-dedutivo, tendo por base a abordagem da psicologia positiva no local de trabalho e da Teoria das Trocas Sociais (Holmans, 1974)

que sustentam o modelo de investigação (Figura 1; Apêndice A — dimensões e indicadores de cada variável) e as hipóteses formuladas, por forma a analisar como é que a LP pode influenciar a QVT e o comprometimento nas FFAA. Seguiu-se uma estratégia quantitativa, com recolha de dados por questionário.

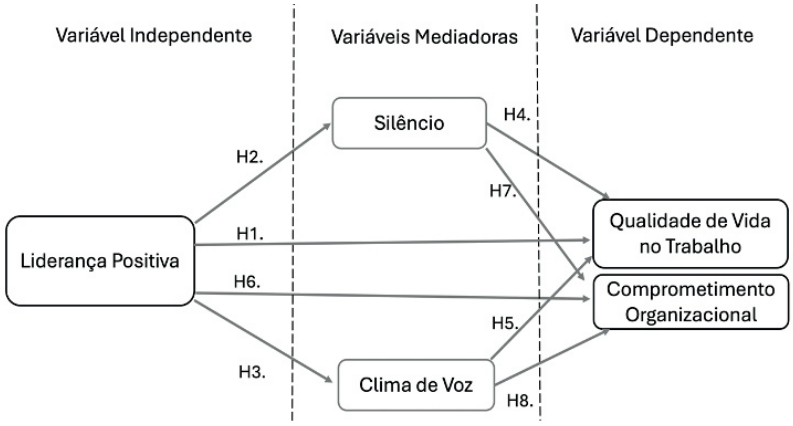

Figura 1 – Modelo Hipotético

– **H1**. A LP esta positivamente correlacionada com a QVT.
– **H2**. A LP esta negativamente correlacionada com o Silêncio.
– **H3**. A LP está positivamente relacionada com o CdV.
– **H4**. O Silêncio medeia a relação entre a LP e a QVT.
– **H5**. O CdV medeia a relação entre a LP e a QVT.
– **H6**. A LP esta positivamente correlacionada com o CO.
– **H7**. O Silêncio medeia a relação entre a LP e o CO.
– **H8**. O CdV medeia a relação entre a LP e o CO.

3.1. Participantes e procedimentos.

O universo de investigação consistiu nos militares do Exército e da Força Aérea. De acordo com o despacho do Superintendente do Pessoal da Marinha, a aplicação do questionário aos militares da Marinha não foi autorizado. A amostragem é não probabilística, por conveniência (Hill & Hill, 2005), uma vez que o link de acesso ao questionário foi enviado para os emails institucionais, via gabinete de Relações Públicas dos Ramos. Esta opção poderá explicar o facto de o número de Praças respondentes ser bastante inferior ao número de Sargentos e Oficiais respondentes, uma vez que o email é uma ferramenta de trabalho mais utilizada por estes dois últimos e pouco utilizada pelas Praças.

A amostra de 460 inquiridos é caraterizada por 304 militares do Exército, dos quais 271 sexo masculino, 30 do sexo feminino, dois são não-binário e um não respondeu; e 156 militares da Força Aérea, dos quais 117 são do sexo masculino, 38 do sexo feminino e um prefere não dizer (Figura 2).

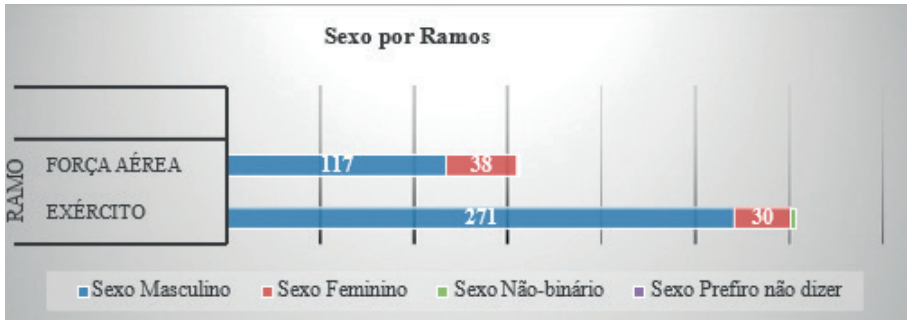

Figura 2 – Ramo Das Forças Armadas, por Sexo

Em termos de categorias, dos 304 militares do Exército, 185 são oficiais, 115 são sargentos e quatro são praças; dos 156 militares da Força Aérea, 72 são oficiais, 78 são sargentos e seis praças (Figura 3).

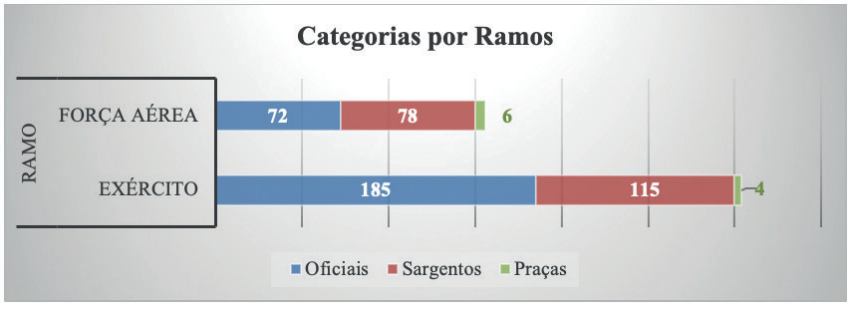

Figura 3 – Categorias por Ramos das FFAA

Relativamente à idade, os inquiridos têm entre os 20 e os 64 anos. Dos 455 respondentes (cinco não respondido), 56 militares (12%) têm menos de 30 anos; 151 militares (33%) têm entre 31 e 40 anos; e 248 militares (55%) tem uma idade compreendida entre os 41 e 65 anos (Figura 4).

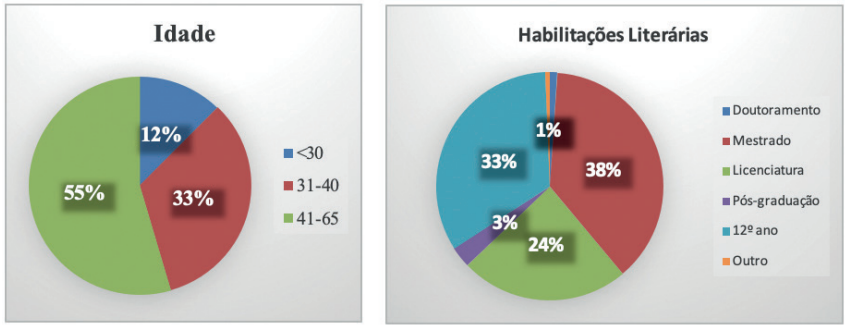

Figura 4 – Idade e Habilitações Literárias

No que concerne às habilitações literárias (Figura 4), a amostra é constituída por cinco (1%) inquiridos com o doutoramento, 174 (38%) mestres, 110 (24%) licenciados, 14 (3%) possuem uma pós-graduação, 154 (33%) o ensino secundário e três (1%) possuem outro grau académico diferente dos apresentados.

Entre os inquiridos, 426 militares são do quadro permanente e 31 do regime de contrato. Em termos de tempo de serviço, os militares têm entre menos de 1 ano de tempo de serviço a 46 anos, sendo a moda 20 anos de serviço.

Embora o questionário tenha sido enviado para o universo dos militares do Exército e da Força Aérea por via do correio eletrónico, *email* institucional, esta forma não garantiu que todos os militares das FFAA tivessem a mesma oportunidade de responder ao questionário, dado que apenas aqueles que tiveram acesso ao *email*, ou habitualmente utilizam o *email* no âmbito das suas funções é que tiveram acesso ao questionário. O questionário *Positive Leadership Assessment Scale*, de Cameron (2012) ainda não foi adaptado ao contexto português militar, pelo que serão estudadas as suas propriedades metrológicas. O questionário foi aplicado no *software Qualtrics*[xm], acedido através de um *link*. Na introdução do questionário foi solicitado o consentimento informado para a utilização dos dados. Os militares que não consentissem eram automaticamente reencaminhados para o fim do questionário. De forma a garantir o respeito pelos inquiridos de não se pronunciarem sobre qualquer um dos assuntos questionado, não foi utilizado o comando de obrigatoriedade de resposta, à exceção do consentimento inicial. Os dados foram restritos aos autores.

3.2. Instrumentos de recolha de dados

A LP foi medida através da escala *Positive Leadership Assessment Scale* de Cameron (2012). Esta escala foi traduzida e adaptada para português: um primeiro tradutor traduziu os itens de inglês para português, e um segundo tradutor fez a tradução inversa de português para inglês. Ambos os tradutores discutiram as discrepâncias entre a versão original e a tradução. Foi ainda realizada uma análise da aplicabilidade dos itens ao contexto militar. Para tal, foram selecionados dois especialistas, bilingues, com o grau de doutoramento, experiência profissional na área das emoções e da liderança, com mais de 10 anos a servir em unidades militares. Ambos avaliaram a relevância, clareza e representatividade de cada item em relação ao domínio do conteúdo e da sua relação com o contexto militar. A escala foi, ainda, aplicada a 12 militares do Exército e da Força Aérea, das três categorias, tendo os seus comentários sido incorporados nos itens. A escala contém 25 itens, pontuados numa escala do tipo *Likert* (1 – nunca a 7 – sempre). As respostas 1 a 3 são consideradas negativas, 4 o ponto médio, e de 5 a 7 consideradas positivas.

O comprometimento foi medido através da Escala do CO de Allen e Meyer (1990) validade para português por Nascimento et al. (2008). A medida é um instrumento de autorrelato, com 16 itens, pontuados numa escala do tipo *Likert* (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente). Exemplo de itens do CN "as Forças Armadas merecem a minha lealdade", do CA - "ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nas Forças Armadas" e de CC -

"acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair das Forças Armadas".

A QVT foi medida através da Escala de Qualidade de Vida no Trabalho (QWLS), originalmente desenvolvida por Sirgy et al. (2001). A medida é um instrumento de autorrelato, com 13 itens, pontuados numa escala do tipo *Likert* (1 – muito falso a 7 – muito verdadeiro). A escala avalia sete necessidades: necessidades de saúde e segurança (ou seja, benefícios relacionados ao trabalho, segurança no trabalho, medidas preventivas de cuidados de saúde); necessidades económicas e familiares (inclui, remuneração, segurança no trabalho e outras necessidades familiares); necessidades sociais (no trabalho e tempo livre fora do trabalho); necessidades de reconhecimento (ou seja, reconhecimento e valorização do trabalho dentro e fora da organização); necessidades de atualização (ou seja, a realização do potencial de alguém dentro da organização e como profissional); necessidades de conhecimento (ou seja, aprender a melhorar o trabalho e as habilidades profissionais); e necessidades de criatividade (isto é, criatividade no trabalho e pessoal).

O silêncio será medido pelos 6 itens de SA e defensivo (quiescente) da escala de Knoll e Dick (2013), pontuados numa escala do tipo *Likert* (1 – nunca a 7 – muito frequente). Exemplos de itens, para o SA - "fico em silêncio porque, de qualquer modo, não teria encontrado ninguém que me ouvisse" e SD - "fico em silêncio por medo das consequências negativas".

O CdV será medido pela escala de 3 itens de Morrison et al. (2011), pontuados numa escala do tipo *Likert* (1 – nunca a 7 – muito frequente). Um exemplo de item é "Nas Forças Armadas as pessoas estão abertas a novas ideias e sugestões". A versão final do questionário foi enviada a três militares de cada Ramo das FFAA, das três categorias (praças, sargentos e oficiais). Os itens foram reformulados de acordo com as críticas aos inquiridos. Os itens finais das escalas podem ser consultados no Apêndice A – Modelo de Análise.

3.3. Técnicas de tratamento dos dados

Os dados foram tratados no *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), com recurso ao *Process*. Os valores em falta (*missing values*) foram tratados, tendo sido eliminados os inquiridos que não responderam à escala da LP, e para os restantes *missing values* optou-se pela função *pairwaise deletion*, ou seja, durante a análise dos dados, os casos com um item não respondido não são contabilizados para essa mesma análise. Após este tratamento, a amostra passou de 744 casos para 460 casos.

Na análise fatorial exploratória (AFE) para a escala da LP (Apêndice B), o coeficiente do *Kaiser-Meyer-Olkin* foi de 0.971 e o teste de esfericidade de *Bartlett* foi estatisticamente significativo de 0,000 (<0,05). Foram extraídos dois fatores da AFE, sendo a variância média extraída de 68,285% (>50%). Por conseguinte, a AFE foi satisfatória e cumpriu os requisitos.

Contudo, as componentes obtidas não replicaram o modelo teórico, obtendo-se duas dimensões, designada de LP e Liderança Negativa (LN). Apresenta-se no Apêndice B a organização dos itens dos novos fatores da LP em contexto militar.

Relativamente à consistência interna (Anexo B), todos os construtos demonstraram valores acima de 0.8, o que se considera Bom (Pestana & Gameiro, 2014). Quanto à normalidade

dos dados, foi realizado o teste *Kolmogorov-Smirnov*, tendo sido rejeitada a hipótese de normalidade ($p<0,05$). Contudo, de acordo com o Teorema do Limite Central, quando se tem uma amostra suficientemente grande ($n>50$) e não é muito assimétrica (próximo de 0), a distribuição das médias amostrais tendem a aproximar-se de uma distribuição normal (Curto, 2019). Assim, admitiu-se a normalidade dos dados e consequentemente a aplicabilidade de testes paramétricos.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1. Liderança Positiva nas FFAA

No presente subcapítulo procede-se a análise descritiva da variável independente, de forma a caraterizar a LP (versus nova dimensão de LN) no contexto militar.

Figura 5 – Média, Moda e Mediana da Liderança

Os valores de frequência da LP variam entre 1 e 7. A pontuação média é de 4.40, a mediana é de 4.61 e a moda é de 5.13 (Figura 5). De acordo com a Figura 6, existe uma assimetria (negativa) à direita[6], o que confirma os resultados obtidos na média<mediana<moda (Figura 5). O valor de assimetria de –0.476 (Tabela 1), compreendido no intervalo de –1.96 e +1.96 (Pestana & Gameiro, 2014), permite considerar que a distribuição não é fortemente inclinada, ainda que não haja normalidade (z-score -4.07[7]). Assim, existe uma preponderância para a perceção de comportamentos de LP do líder, por parte da amostra. A maioria das respostas encontram-se nos valores positivos da escala de *likert* (acima de 4).

[6] Barras mais longas nos valores superiores da escala de *likert* e existe uma cauda longa à esquerda.
[7] Resultado da diferença entre a assimetria e o seu erro

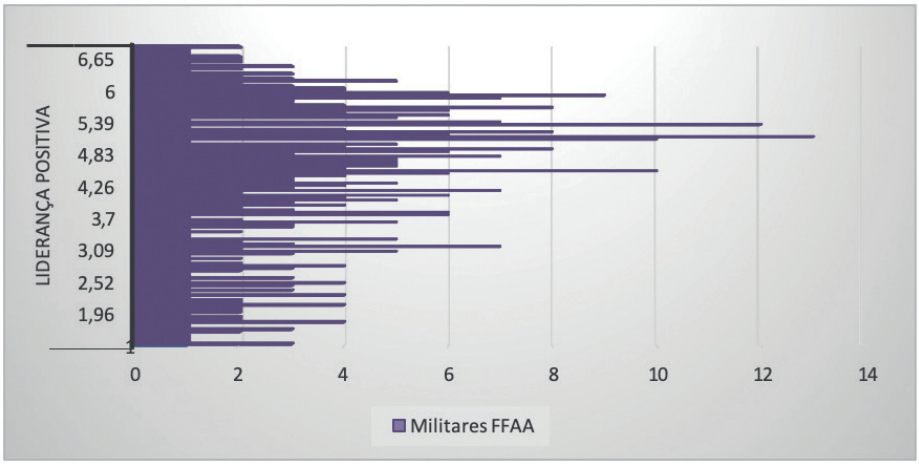

Figura 6 – Liderança Positiva

Quanto à curtose, o valor negativo (Tabela 1) indica que existe uma distribuição platicúrtica, ou seja, as observações concentram-se menos à volta dos valores centrais ou extremos. O que pode indicar que não existe uma tendência clara (consenso) entre os inquiridos sobre os comportamentos de LP do seu superior hierárquico.

Tabela 1 – Valores de Assimetria e Curtose da Liderança Positiva

Assimetria	-.476
Erro de Assimetria padrão	0.117
Curtose	-.558
Erro de Curtose padrão	0.234

Relativamente à liderança negativa, os valores de frequência variam entre 1 e 7. A pontuação média é de 3.75, a mediana e a moda são de 4 (Figura 5). Estes valores são abaixo dos valores de LP, e como evidenciado na Figura 7, as perceções relativas aos comportamentos negativos por parte do líder são acentuadas nos valores abaixo de 4 (46.4% das respostas). Ou seja, raramente a nunca, o líder comporta-se de forma negativa com os subordinados. 19.9% dos inquiridos percecionam (valor 4 na escala de *likert*) a liderança negativa e, um terço dos inquiridos (34.3%) tem uma visão negativa dos seus superiores hierárquicos (valores de 5 a 7 na escala de *likert*).

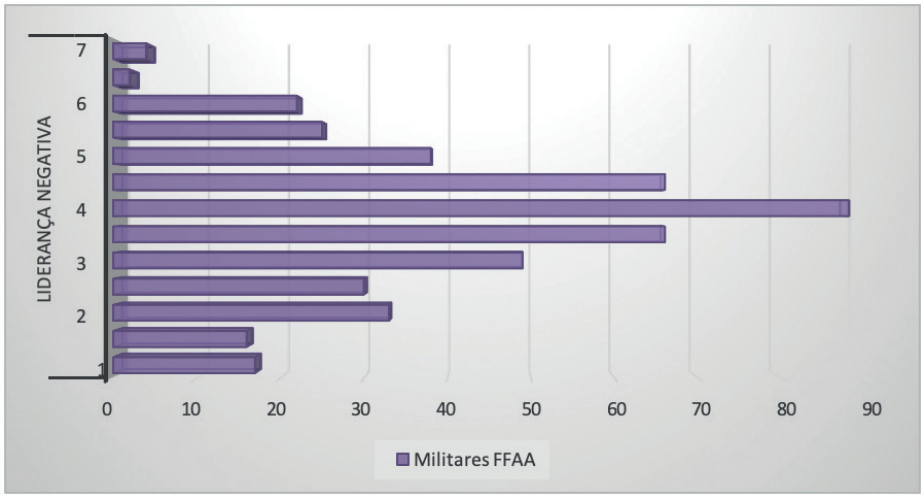

Figura 7 – Liderança Negativa

Quanto à assimetria, esta é positiva, o que indica uma distribuição com uma cauda mais longa nos valores mais altos da escala. No entanto, o valor de assimetria é próximo de zero, o que sugere que a distribuição é aproximadamente simétrica. O que é corroborado com os valores de mediana=moda (Figura 5)[8]. Da mesma forma, o valor de *z-score* de -1.13 (<2) indica que a distribuição não é significativamente assimétrica.

Relativamente à curtose, o valor negativo indica a existência de uma distribuição platicúrtica, indicando que os dados são menos propensos a apresentar valores extremos.

Tabela 2 – Valores de Assimetria e Curtose da Liderança Negativa

Assimetria	0.129
Erro de Assimetria padrão	0.114
Curtose	-.253
Erro de Curtose padrão	0.228

4.2. Teste das hipóteses

Para testar as hipóteses de relação direta (H1, H2, H3, H5) foram utilizadas estatísticas multivariada, nomeadamente Regressão Linear Simples (RLS). A confirmação dos pressupostos[9] da RLS encontram-se em Anexo C . Para testar as hipóteses de relação indireta (H4 e H6) foi utilizado o modelo 4 de Hayes no *Process Macro*.

[8] Quando existe simetria a média=mediana=moda
[9] Pressupostos: Valores Independentes; Linearidade; Auto correlação dos Resíduos; Homocedasticidade; Ausência de *Outliers* (Pestana & Gameiro, 2014)

A RLS entre a LP e a QVT (Tabela 3) (indica que LP prevê a QVT (F(1.424)=95.91, p<0.001; R^2=0.184). A relação é estatisticamente significativa entre LP e QVT (p<0.001), o valor de F é de 95.910 com um grau de liberdade para o numerador 1 e 424 para o denominador. O que sugere que a probabilidade de obter tal resultado se a variável preditora LP não estivesse associada à QVT, é menor que 0.1%. Portanto, podemos rejeitar a hipótese nula de que LP não tem efeito sobre QVT. O coeficiente de determinação (R^2) foi de 0.184, indicando que 184% da variabilidade na QVT pode ser explicada pela variável LP.

Tabela 3 – ANOVA (LP e QVT)

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
	Regressão	98.222	1	98.222	95.91	<.001[b]
1	**Resíduo**	434.219	424	1.024		
	Total	532.44	425			

a. Variável Dependente: QVT
b. Preditores: (Constante), LP

Em suma, os resultados da RLS sugerem que existe uma relação significativa entre LP e QVT, sendo a LP um preditor estatisticamente significativo da QVT dos militares, o que confirma a **H1.** No entanto, existem ainda 81,6% da variabilidade da QVT que não são explicados pela LP e podem ser atribuídos a outras variáveis não incluídas neste modelo ou a variação aleatória.

A RLS entre a LP e o silêncio indica que a LP se relaciona com o SA (Tabela 4) (F(1.422)=26.054, *p*<0.001). Para o SA o R^2 é de 0.058, o que significa que 0.58% da variação no SA pode ser explicada pela LP. Em complemento à RLS, a correlação de *Pearson*, é de – 0.241 (*p*<0,001), indicando uma correlação negativa "fraca" (Cohen et al., 2003) entre a LP e o SA, o que significa que à medida que a LP aumenta, tendencialmente o silêncio diminui. O valor significativo, *p*<0.001, garante que a relação é estatisticamente significativa.

Tabela 4 – ANOVA (LP e SA)

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
	Regressão	73.00321744	1	73.00321744	26.054	<.001[b]
1	**Resíduo**	1182.454854	422	2.80202572		
	Total	1255.458071	423			

a. Variável Dependente: Sil_Aq
b. Preditores: (Constante), LP

A RLS indica ainda que a LP se relaciona com o SD (Tabela 5) (F(1.423)=11.238, *p*<0.001), sendo os resultados semelhantes aos do SA em termos de significância estatística. No entanto,

o R^2 é de 0.026, o que implica que apenas 0.26% da variação no SD pode ser atribuída à LP, um valor muito próximo do zero. Relativamente à correlação de *Pearson*, esta tem o valor de –0.161 (p<0.001), um valor menor em comparação com o obtido no SA, mas ainda assim significa que há uma tendência de diminuição do SD conforme a LP aumenta. A significância estatística da correlação, p<0.001, sugere igualmente a existência de uma associação e não uma relação casual.

Tabela 5 – ANOVA (LP e SD)

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
	Regressão	33.488366	1	33.488366	11.238	<.001[b]
1	**Resíduo**	1260.484444	423	2.979868663		
	Total	1293.97281	424			

a. Variável Dependente: Sil_Def
b. Preditores: (Constante), LP

Assim, embora ambos os resultados para a variável silêncio, sejam estatisticamente significativos, essa relação é pequena. O que nos permite afirmar que a LP tem uma relação negativa com o silêncio, contudo, outros fatores podem também estar a influenciar o silêncio dos militares. Portanto, a LP, embora seja um fator preditivo, não é o único determinante do silêncio nas FFAA. Os resultados confirmam a **H2** de que existe uma correlação negativa entre LP e o silêncio no contexto militar, embora mais investigações sejam necessárias para entender completamente esta relação.

A RLS entre a LP e o CdV (Tabela 6) indica que a LP se relaciona com o CdV (F(1.431)=62.728, p<0.001). Os resultados indicam uma relação estatisticamente significativa entre LP e o CdV. O R^2 de 0.127, mostra que aproximadamente 12.7% da variabilidade no CdV pode ser explicada pela LP. A correlação de *Pearson* é de 0.356 (p<0.001), correspondendo a uma correlação positiva moderada (Cohen, et al., 2003), sugerindo que à medida que a LP aumenta, o CdV também tende a melhorar. A significância estatística, p<0.001, reforça a confiança na relação entre as duas variáveis.

Tabela 6 – ANOVA (LP e CdV)

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
	Regressão	106.83558	1	106.83558	62.728	<.001[b]
1	**Resíduo**	734.0594675	431	1.703154217		
	Total	840.8950475	432			

a. Variável Dependente: Voz
b. Preditores: (Constante), LP

Os resultados confirmam a **H3** de que a LP está positivamente relacionada com o CdV. Assim, os comportamentos positivos do líder percebidos pelos subordinados estão associados a um ambiente mais aberto à comunicação e à partilha de ideias. No entanto, ainda há 87,3% da variância no CdV que não é explicada pela LP, sugerindo a influência de outros fatores ou variáveis.

Relativamente ao modelo de mediação paralela[10] da relação entre a LP e a QVT (Figura 8), a LP prevê negativamente o SD (β=-0.1953, *p*=0.0018), mas a relação entre o SD e QVT não é estatisticamente significativa (β=-0.0193, *p*=0.5400). A LP prevê negativamente o SA (β=-0.3038, *p*<0.00), e o SA prediz negativamente a QVT (β=-0.0857, *p*=0.01). A LP prevê positivamente o CdV (β=0.3815, *p*<0.0001), e o CdV prediz positivamente a QVT (β=0.2838, *p*<0.00).

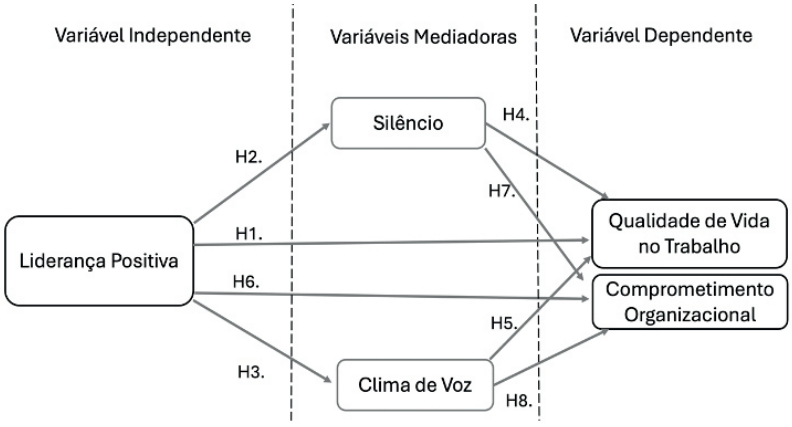

Figura 8 – Modelo da relação entre LP e QVT, com mediação

A Tabela 7 apresenta os resultados dos efeitos diretos e indiretos do modelo. A relação total entre LP e QVT é significativa (β = 0.3547, $p < 0.00$), assim como a relação direta (β = 0.2166, $p < 0.00$). O efeito indireto total da LP sobre a QVT através dos mediadores é significativo (efeito = 0.1381, BootLLCI = 00982, BootULCI = 0.1795). O SD não apresenta um efeito indireto estatisticamente significativo[11]. O SA e o CdV são consideradas variáveis mediadoras. Em particular, o CdV apresentou um efeito indireto mais elevado comparado com as restantes variáveis (efeito = 0.1083, BootLLCI = 0.0748, BootULCI = 0.1441).

[10] O modelo 4 é testado com três variáveis mediadoras em simultâneo: SD, SA e CdV

[11] A significância é avaliada de acordo com a avaliação da posição do valor zero no intervalo entre o BootLLCI e BootULCI. Se o zero se encontra dentro do intervalo, não existe significância

Tabela 7 – Sumário do Modelo de Mediação com a QVT

Efeito Total	Efeito Direto	Efeito Indireto	Relação	Efeito Indireto	Intervalo de confiança		Conclusão
					BootLLCI	BootULCI	
0.3547	0.2166 p<0.00	0.1381	LP – SD – QVT	0.0038	-0.010	0.018	Mediador rejeitado
			LP – SA – QVT	0.0260	0.004	0.054	Mediação Parcial
			LP – CdV – QVT	0.1083	0.075	0.1441	Mediação Parcial

Assim, os resultados permitem afirmar que o SA medeia a relação entre a LP e a QVT, embora o SD não seja uma variável mediadora, suportando parcialmente a **H4**. O CdV medeia a relação entre a LP e a QVT, o que confirma a **H5**. Contudo, uma vez que o efeito direto entre a LP e QVT é igualmente estatisticamente significativo, significa que o SA e o CdV mediam apenas parcialmente, de forma complementar[12], a relação entre a variável dependente, QVT, e independente, LP. De acordo com os resultados do R2, o modelo mediador explica um total de 34.34% da variância na QVT, enquanto a LP explica 18.41 da variância, o que nos permite concluir que a inclusão dos mediadores (SA e CdV) acrescenta uma explicação significativa à variância da QVT, que não é conseguida apenas pela LP.

A RLS entre a LP e o CO (Tabela 8) indica que a LP prevê o CN (F (1.426) = 19.984, p<0.001; R2= 0.045) e afetivo (F (1.430) = 30.307, p<0.001; R2= 0.066). O R^2 de 0.045 indica que a LP explica 0,4% da variabilidade no CN e um R^2 de 0,066, indica que a LP explica 0.6% da variabilidade do CA. Além disso, a correlação de *Pearson* entre LP e CN é de 0,212 (p<0.001), indicando uma correlação positiva, ainda que fraca. A correlação de *Pearson* de 0.257 (p<0.001), reforça a existência de uma relação positiva entre LP e CA.

Tabela 8 – ANOVA (LP e CO)

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	**Regressão**	41.19122942	1	41.19122942	19.98426593	<.001[b]
	Resíduo	878.0639627	426	2.061183011		
	Total	919.2551921	427			

a. Variável Dependente: CO_Norm
b. Preditores: (Constante), LP

[12] a+b+c' é positivo, logo a relação é complementar (Hayes, 2018).

[Cont.]

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
	Regressão	47.05758512	1	47.05758512	30.30667783	<.001[b]
1	**Resíduo**	667.6667667	430	1.552713411		
	Total	714.7243519	431			

a. Variável Dependente: CO_Aft
b. Preditores: (Constante), LP

No entanto, a relação entre a LP e o CC não apresentou linearidade[13] (Anexo C —), pelo que a relação foi testada a partir da correlação de *Spearman*, sendo o valor de 0.049, p=0.310, o que não é suficiente para rejeitar a hipótese nula. Os resultados suportam parcialmente a **H6** de que a LP está positivamente correlacionada com o CO, pois existe uma correlação positiva entre a LP e o CN e CA. No entanto, para o CC, a hipótese não se confirma, pois os resultados não indicam uma relação estatisticamente significativa.

Portanto, pode-se dizer que um aumento da LP se relaciona com um aumento no CN e CA dos militares, mas não há evidências suficientes para afirmar que ela influencia o CC. Ou seja, enquanto a LP pode fomentar sentimentos de obrigação e afeto que ligam os militares às FFAA, ela não aparenta ter um efeito substancial na avaliação dos militares dos custos e benefícios de permanecer nas FFAA.

Relativamente ao modelo de mediação paralela entre a LP e o CO, este foi testado em três modelos, cada um para uma tipologia de CO. Os valores entre a LP e as variáveis mediadoras são semelhantes ao modelo de mediação testado para a relação entre a LP e a QVT.

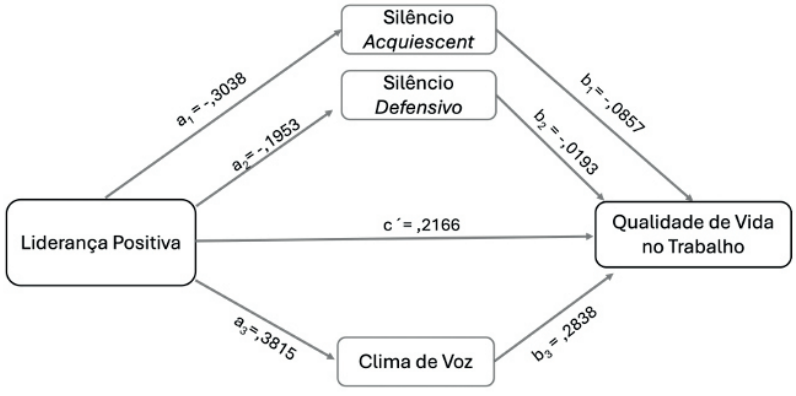

Figura 9 – Modelo da relação entre a LP e CN, com mediação

[13] O não cumprimento de um pressuposto não permite realizar a RLS.

O modelo testado para o CN (Figura 9) revelou que a LP não possui um efeito direto no CN (β=0.0688, *p*=0.1878). Contudo, o efeito total da LP sobre o CN é significativo (β=0.2310, *p*<0.0001, R^2=0.455%). No que concerne às relações entre as mediadoras e o CN: o SA prediz negativamente o CN (β=-0.2126, *p*<0.0001); no entanto, o SD não prediz significativamente o CN (β=0.0524, *p*=0.2529), logo não é variável mediadora no modelo; o CdV prediz positivamente o CN (β=0.2741, *p*<0.0001).

De acordo com a Tabela 9, o efeito indireto da LP sobre o CN através do SA e do CdV é significativo (efeito=0.0663, BootLLCI=0.0292, BootULCI=0.1118; efeito=0.1067, BootLLCI=0.0610, BootULCI=0.1563, respetivamente).

Tabela 9 – Sumário do Modelo de Mediação com o CN

Efeito Total	Efeito Direto	Efeito Indireto	Relação	Efeito Indireto	Intervalo de confiança		Conclusão
					BootLLCI	BootULCI	
0.231	0.0688 p<0.19	0.1622	LP – SD – CN	-0.0108	-0.0322	0.0069	Mediador rejeitado
			LP – SA – CN	0.0663	0.0292	0.1118	Mediação total
			LP – **CdV** – CN	0.1067	0.0610	0.1563	Mediação total

Uma vez que o efeito direto da LP sobre o CN não é estatisticamente significativo, mas o efeito total apresenta valores estatisticamente significativos, a mediação paralela pelo SA e CdV é total. Assim, pode afirmar-se que a LP afeta o CN exclusivamente através do impacto no SA e no CdV. De acordo com os resultados do R2, o modelo mediador explica um total de 18,57% da variância na CN. Dada a natureza da mediação total, o valor de R2 do modelo é particularmente relevante, sugerindo que aproximadamente um quinto do CN pode ser compreendido através da LP com os mediadores.

Relativamente ao modelo para o CA (Figura 10), os resultados indicam que existe um efeito direto e total, significativo, entre a LP e o CA (β=0.0995, *p*=0.0261; β=0.2456, *p*=0,000). No que concerne às relações entre as mediadoras e o CA: o SA prediz negativamente o CA (β=-0.0909, *p*=0.0369); no entanto, o SD não prediz significativamente o CA (β=-0.0347, *p*=0,3821), logo não é variável mediadora no modelo; o CdV prediz positivamente o CA (β=0.2932, *p*<0.0001).

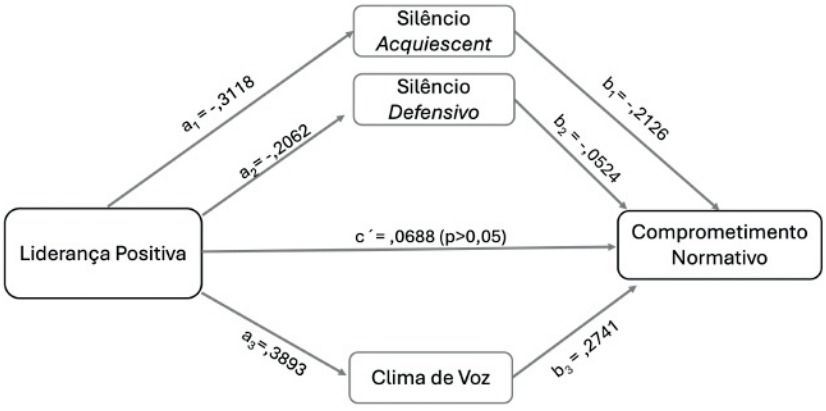

Figura 10 – Modelo da relação entre a LP e CA, com mediação

De acordo com a Tabela 10, o efeito indireto da LP sobre o CA através do SA é significativo, embora pequeno (efeito=0.0275, BootLLCI=0.0002, BootULCI=0.0609), o que sugere que o SA transmite parcialmente o impacto da LP no CA. O efeito indireto da LP sobre o CA através do CdV é superior (efeito=0.1116, BootLLCI=0.0719, BootULCI=0.1568), indicando que o CdV é um mediador com maior peso.

Tabela 10 – Sumário do Modelo de Mediação com o CA

Efeito Total	Efeito Direto	Efeito Indireto	Relação	Efeito Indireto	Intervalo de confiança		Conclusão
					BootLLCI	BootULCI	
0.2456	0.0995 p<0.026	0.1461	LP – SD – CA	0.0071	-0.0096	0.0266	Mediador rejeitado
			LP – SA – CA	0.0275	0.0002	0.0609	Mediação parcial
			LP – CdV – CA	0.1116	0.0719	0.1568	Mediação parcial

Assim, a LP influencia o CA tanto diretamente quanto através do CdV e, em menor medida, do SA. A presença de um efeito direto significativo, embora modesto, entre LP e CA sugere que, além da mediação, a LP tem um efeito próprio sobre o CA dos funcionários, sendo por isso a mediação parcial complementar. De acordo com os resultados do R2, o modelo mediador explica 20,68% da variação no CA, sendo este valor superior ao R2 do modelo que apenas considera o efeito da LP, correspondente a 0,677%, indicando que introdução das mediadoras enriquecem o modelo explicativo do CA.

Relativamente ao modelo para o CC, os resultados indicam que a relação direta entre LP e CC não é significativa (β=0.0895, p = 0,0941). O efeito total da LP sobre CC também não é significativo (β=0.0708, p=0.1565), indicando que a LP, por si só, não explica a variação no CC. O modelo sugere, ainda, que não há efeito indireto significativo da LP sobre o CC através

dos mediadores SD, AS e CdV[14] (efeito total=-0.0187). Assim, contrariamente aos modelos anteriores que apresentaram efeitos indiretos estatisticamente significativos para o CN e CA, o modelo de CC não apresenta resultados que corroborem as **H7** e **H8**. Face ao exposto, os resultados obtidos permitem confirmar parcialmente as **H7** e **H8**.

4.3. Discussão dos resultados

Os resultados indicam que existe uma relação positiva entre LP e a QVT, o que é consistente com a literatura (Kara et al., 2018; Kim et al., 2021). De acordo com o estudo de Sutiyatno (2021), o líder que é capaz de criar um ambiente de comunicação saudável consegue aumentar a perceção da QVT dos subordinados e consequentemente aumentar a satisfação e motivação para o trabalho. Na mesma linha, Vuong e colaboradores (2019), demonstraram que estilos de liderança positivos aumentam a QVT dos subordinados, realçando a importância do líder entender às necessidades dos subordinados e adequar a sua liderança. A LP promove um ambiente onde as diversas necessidades dos militares são satisfeitas. Assim, os líderes militares que conseguem ter relações de confiança, otimismo (Mishra & Mishra, 2012), orientação ética, foco nos pontos fortes dos subordinados e valorização através do reconhecimento (Cameron, 2012), contribuem para a perceção dos militares de que as FFAA são um local positivo, no âmbito da saúde, segurança, bem-estar e equilibro entre a vida profissional e a pessoal. A perceção de LP pode tornar a carreira militar mais atraente e satisfatória, atuando na retenção de talentos, o que é uma área crítica nas FFAA.

Para além disso, os estudos no contexto militar (Amornpipat & Sorod, 2016; Giahi et al., 2021), mostraram que a QVT não é apenas importante para o bem-estar dos militares, mas também tem implicações significativas para o desempenho, motivação, redução de *stress*, diminuição do *turnover* e aumento do CO. Estes fatores são essenciais no contexto militar, onde o sucesso das missões é de extrema importância. Nesse sentido, a promoção da LP pode ser considerada uma estratégia eficaz não apenas para melhorar o bem-estar individual, mas também para impulsionar o desempenho e a sustentabilidade a longo prazo, especialmente em contextos tão exigentes quanto o militar.

Por outro lado, os resultados indicam que a relação entre a LP e a QVT aumenta através do aumento do CdV e diminuição do SA. Assim, pode afirmar-se que o líder militar, através da promoção da comunicação aberta, valorização do *feedback* construtivo e um ambiente de confiança, consegue influenciar positivamente a QVT dos militares. O SA é uma resposta a um ambiente onde as opiniões não são valorizadas, inibindo a aprendizagem e o processo de tomada de decisão, pelo que considera-se essencial que os líderes no contexto militar desenvolvam competências de escuta ativa e cultura de aprendizagem, onde os militares sintam que as suas opiniões são valorizadas e que os erros são oportunidades de melhorias. Nas FFAA um CdV positivo, influenciado pela liderança, pode promover a tomada de decisão eficaz e a aprendizagem institucional.

---

[14] Intervalo de valores de BootLLCI e BootULCI incluem o zero

Assim, os resultados estão alinhados com o conceito de LP, de que liderar é criar um ambiente que valorize a contribuição de cada indivíduo e que reconheça o valor intrínseco das experiências positivas e negativas, vendo-as como oportunidades de aprendizagem e crescimento. Em resposta à **QD1**, a LP tem uma relação positiva quer direta quer indiretamente na QVT. A relação mediada é mais forte que a relação direta, ou seja, os líderes militares que utilizam estratégias positivas de comunicação, através do aumento do CdV e diminuição do SA, aumentam a perceção de QVT dos militares.

Relativamente à relação entre a LP e o CO, os resultados indicam uma relação positiva para o CN e CA, o que está em linha com os estudos prévios (Albrecht & Andreetta, 2011; Avolio et al., 2004; Charbonneau & Wood, 2018). Karrasch (2003), com uma amostra de capitães do Exército a frequentar um curso de duração prolongada, numa perspetiva de liderança de pares, concluiu que o CA e o CN, em menos grau, estavam positivamente relacionados com o comportamento do líder. Ainda, segundo o estudo de Hermawati et al. (2021), com uma amostra de militares da FA, a liderança e o clima organizacional conseguem explicar 76,9% da variância do CO.

Portanto, quando a liderança militar se carateriza por uma relação de confiança, otimismo e orientação ética, influencia o aumento da ligação emocional e o sentimento de dever e lealdade dos militares em servir nas FFAA. Contudo, a falta de uma relação estatisticamente significativa entre a LP e o CC, sugere que a LP pode não influenciar a decisão dos militares, quando esta se baseia na avaliação dos custos e benefícios de permanecer nas FFAA. O que indica que a LP pode aumentar as dimensões do compromisso que se alinham com as emoções e normas sociais, e não tem impacto sobre as decisões que são orientadas por considerações práticas e calculistas.

No modelo de mediação paralela testado, o efeito direto da LP sobre o CA foi significativo, mas sobre o CN não foi significativo, enquanto os efeitos totais foram significativos. Os efeitos da influência da LP sobre o CA e CN foram superiores através da diminuição do SA e aumento do CdV, sendo estes resultados consistentes com a literatura (Bormann & Rowold, 2016; Parlar et al., 2022).

Os resultados indicam que o SA prediz negativamente o CN e CA, o que sugere que quando os militares sentem que as suas opiniões não são consideradas, a sua ligação emocional e sentimento de dever para com a organização diminui. Por outro lado, um CdV positivo está relacionado a um aumento no CN e CA, indicando que quando os subordinados percebem que as suas vozes são incentivadas e valorizadas, eles sentem uma maior sensação de pertença (CA) e uma maior lealdade (CN) para com as FFAA.

Os efeitos indiretos da LP sobre o CN através do SA e do CdV são significativos, reforçando a ideia de que a LP influencia o CN principalmente através da promoção de um ambiente onde o silêncio é reduzido e a expressão é encorajada. O que está em linha com a teoria das trocas sociais, onde as relações sociais são fortalecidas por interações que trazem reforços positivos.

Os modelos de mediação demonstram a complexidade das relações entre liderança, comunicação e CO. Assim, no contexto militar, a LP é essencial para criar um ambiente em que a promoção das relações de confiança e comunicação eficaz, podem resultar num

laço emocional mais forte e um dever de lealdade e obrigação para com as FFAA, que consequentemente retém talentos e reforça a eficácia das FFAA. Em resposta à **QD2,** a LP tem uma influência direta no CA, mas também indiretamente no CA e CN, ao afetar os níveis de SA e ao promover um CdV saudável. Enquanto a redução do SA pode eliminar barreiras ao comprometimento, o incentivo à expressão pode reforçar a relação dos militares com as FFAA, aumentando assim o CN e CA.

Relativamente à avaliação do impacto da LP na QVT e no CO foram utilizados os valores de R2. Assim, o impacto direto da LP na variabilidade da QVT é de 18,4%. Contudo, o impacto da LP na QVT aumenta quando o modelo utiliza as variáveis mediadoras, CdV e SA, passando a explicar 34,34% da variância. O efeito indireto do CdV tem um impacto substancial, o que significa que este desempenha um papel importante na forma como a LP afeta a perceção dos militares sobre a QVT. Por sua vez, o SD, com um baixo valor de R2 e um efeito indireto não significativo, não é uma variável relevante no modelo.

O impacto direto da LP na variabilidade do CN é de 0,45% e do CA é de 0,66%, valores muito próximos do zero. Contudo, o impacto da LP no CN e CA aumenta quando introduzidas as variáveis mediadoras SA e CdV. O modelo mediador para o CN e CA explicam aproximadamente 18,57% e 20,68%, respetivamente, da variância, o que é uma contribuição substancial comparada com o efeito direto da LP isoladamente.

Os valores de R^2 nos três modelos de mediação, são considerados aceitáveis uma vez que se pretende explicar o comportamento humano e, quando comparados com o impacto direto da LP, indicam que as mediadoras adicionam um valor significativo de explicação à relação entre LP e as variáveis dependentes. Assim, em resposta à QC "Qual o impacto da LP na QVT e no CO dos militares das FFAA, tanto diretamente como através do papel mediador do silêncio e do CdV?" A LP exerce um impacto positivo direto sobre a QVT e o CO dos militares das FFAA, embora este impacto seja relativamente modesto em termos de variabilidade explicada. No entanto, a LP mostra-se mais influente quando considerado o papel mediador do SA e do CdV, indicando que as práticas de liderança que promovem a comunicação aberta e diminuição da perceção de que as opiniões dos subordinados não são valorizadas, podem reforçar significativamente tanto a QVT quanto o CO. Portanto, para maximizar o impacto da liderança na melhoria da QVT e do CO, os líderes militares devem ser conscientes não apenas das suas ações diretas, mas também como essas ações influenciam o ambiente de comunicação e a perceção de apoio dentro das FFAA.

5. Conclusões

O presente estudo pretendeu investigar a aplicabilidade da LP nas FFAA, um construto científico recente, apresentado por Kim Cameron em 2008, pouco explorado no contexto militar. O estudo investigou a possibilidade das práticas de LP contribuírem positivamente para a QVT e o CO nas FFAA, atendendo à importância destas variáveis para a motivação, redução de stress, diminuição do turnover e promoção do sucesso das missões militares. Nesse sentido, foi proposto um modelo hipotético que estabeleceu efeitos diretos e indiretos, através das variáveis mediadoras do SD, SA e CdV.

Os resultados realçam a importância da LP nas FFAA e o seu papel na QVT e CO dos militares. A LP apresentou uma correlação estatisticamente positiva com a QVT, o CN, o CA e o CdV, e uma correlação negativa com o silêncio. A variância da QVT, através do SA e CdV, é explicada pela LP em cerca de 34%, ficando os restantes 66% por explicar por variáveis não contabilizadas no modelo. O CN e o CA, através do SA e CdV, são explicados pela LP aproximadamente 20%, ficando os restantes 80% por explicar por variáveis não contabilizadas no modelo.

Em termos de contributos teóricos, o estudo testou um modelo de LP, com variáveis essenciais para o sucesso das organizações. Tendo os resultados demonstrado a aplicabilidade da LP no contexto militar. Em termos práticos, particularmente importantes para as FFAA, os resultados sugerem que para manter e aumentar a QVT, o CN e o CA dos militares, os líderes devem ser capazes de cultivar um ambiente em que a voz seja não apenas permitida, mas ativamente encorajada. O que pode envolver práticas como reuniões de *feedback*, sessões de *brainstorming* e uma política de porta aberta, onde os militares sentem que as suas contribuições são ouvidas e valorizadas.

Considera-se uma limitação do estudo a não inclusão dos três ramos das FFAA e o facto de não se ter conseguido alcançar uma amostra heterogénea em termos de categorias.

Uma proposta de estudo futuro seria a inclusão de mais variáveis para obter maior poder explicativo das variáveis dependentes e estudos sobre os antecedentes do silêncio. Por fim, recomenda-se que seja criada uma escala de LP para o contexto militar, de acordo com modelo de cinco dimensões de Kim Cameron.

Referências bibliográficas

Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers. *Leadership in Health Services, 24*(3), 228–237. https://doi.org/10.1108/17511871111151126

Amornpipat, I., & Sorod, B. O. (2016). The Study of Structural Relationships between Thai Authentic Leadership, Follower's Wellbeing and Innovative Work Behaviour in Thai Military Context. *NKRAFA Journal of Humanities and Social Sciences, 4*, 5-28.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(8), 951-968.

Alvinius, A., & Holmberg, A. (2019). Silence-breaking butterfly effect: Resistance towards the military within #MeToo. *Gender, Work & Organization,* 1-16. https://doi.org/10.1111/gwao.12349

Bai, Y., Lin, L., & Liu, J. T. (2019). Leveraging the employee voice: A multi-level social learning perspective of ethical leadership. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(12), 1869-1901.

Black, K. J., Britt, T. W., Zinzow, H. M., Pury, C. L., & Cheung, J. H. (2019). The role of social support in treatment seeking among soldiers. *Occupational Health Science, 3,* 337-361.

Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Positive Leadership Models: Theoretical Framework and Research. *Papeles del psicólogo, 37*(3).

Beloor, V., Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2017). Employee commitment and quality of work life–A literature review. *The International Journal of Indian Psychology, 4*(2), 175-188.

Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Ethical leadership's potential and boundaries in organizational change: A moderated mediation model of employee silence. German *Journal of Human Resource Management, 30*(3-4), 225-245.

Bowles, S. V., & Bartone, P. T. (Eds.). (2017). *Handbook of military psychology: Clinical and organizational practice*. Springer.

Britt, T. W., Jennings, K. S., Cheung, J., Zinzow, H., Pury, C., Raymond, M. A., & Mcfadden, A. (2016). Determinants of mental health treatment seeking among soldiers who recognize their problem: implications for high-risk occupations. *Work and Stress, 30*(4), 318–336.

Brykman, K., & Raver, J. L. (2018, July). Reject Me Once, Shame on You: How Leaders Prior Responses Shape the Emergence of Voice Climate. *Academy of Management Proceedings*. *2018* (1), 10549.

Brooks, S. K., & Greenberg, N. (2018). Non-deployment factors affecting psychological wellbeing in military personnel: literature review. *Journal of Mental Health, 27*(1), 80-90.

Budd, J (2014). The future of employee voice. In Wiljinson, A., Donaghey, J, Dundon, T. & Freeman, R. (2014). *Handbook of Research on Employee Voice*. Edward Elgar Publishing.

Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. Simon and Schuster.

Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. *Positive Organizational Scholarship, 3*(13), 2-21.

Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Introduction: Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist, 47*(6), 731-739.

Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. OUP USA.

Cameron, K., Quinn, R. E., & Caldwell, C. (2017). Positive leadership and adding value–a lifelong journey. *International Journal of Public Leadership, 13*(2), 59-63.

Chan, L. (2018). *Positive organizational leadership: Some recent findings in positive organizational scholarship*. M.A. in Leadership Studies: Capstone Project Papers.23.

Charbonneau, D., & Wood, V. M. (2018). Antecedents and outcomes of unit cohesion and affective commitment to the Army. *Military Psychology, 30*(1), 43-53.

Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly, 27*(1), 1-13.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 13ªEd. Rio de Janeiro: Campus.

Coakley, N. (2021). *The relationship between toxic leadership behavior and employee silence: a quantitative study*.

Conger, J. A. (1989). Leadership: The art of empowering others. *Academy of Management Perspectives, 3*(1), 17-24.

Cooperrider, D. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In R. Woodman and W. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development,* Vol. 1, 129–169.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal, 50*(4), 869–884. https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of management journal, 54*(3), 461-488.

DiRenzo, M. S., Tosti-Kharas, J., & Powley, E. H. (2022). Called to serve: exploring the relationship between career calling, career plateaus, and organizational commitment in the US military. *Journal of Career Assessment, 30*(1), 60-77.

Ditchburn, G. J., & Hames, K. (2014). Voice climate perceptions: a multidimensional model as a determinant of affective commitment, work engagement, neglect and exit. *The Australasian Journal of Organisational Psychology, 7*, e3.

Drønnen, M. (2022). What Is Positive Psychology, and Why Shall We Use It in the Workplace? In Positive Leadership: Using *Positive Psychology for a Better Workplace Culture* (5-15). Cham: Springer International Publishing.

Duan, J., Bao, C., Huang, C., & Brinsfield, C. T. (2017). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management & Organization, 24*(1), 62-80.

Duan, J., Xu, Y., & Frazier, M. L. (2019). Voice climate, TMX, and task interdependence: A team-level study. *Small Group Research, 50*(2), 199-226.

Dupré, K. E., & Day, A. L. (2007). *The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel*. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management, 46(2), 185-201.

Dursun, S., Urban, S. & Dean, W (2018). *The HOMEFRONT: Family Well-Being and Military Readiness*. Canadian Defence Academy Press.

Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C. & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management, 50*(1), 113–129. https://doi.org/10.1002/hrm.20404

Fineman, S. (2006). On Being Positive: Concerns and Counterpoints. *Academy of Management Review, 31*(2), 270–291. https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208680

Fragoso, P., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2019). The high-performance work system and commitment of the Portuguese Navy personnel. *Military Psychology, 31*(3), 251- 266.

Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2015). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management, 41*(3), 841-863.

Frömmer, D., Hollnagel, G., Franke-Bartholdt, L., Strobel, A., & Wegge, J. (2021). Linking authentic leadership, moral voice and silence—A serial mediation model comprising follower constructive cognition and moral efficacy. *German Journal of Human Resource Management, 35*(4), 436-466.

García-Guiu, C., Moya, M., Molero, F., & Moriano, J. A. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 32*(3), 145-152.

Giahi, M., Babaei, M., & Mohammadian, M. (2021). Investigating the Impact of Quality of Work-Life on Staff Performance: A Case Study of Staff at a Military University. *Journal of Military Medicine, 23*(7), 618-626.

Gillham, J. E., & Seligman, M. E. (1999). Footsteps on the road to a positive psychology. *Behaviour Research and Therapy, 37*(1), S163.

Hamad, H. (2015). Transformational leadership theory: Why military leaders are more charismatic and transformational?. *International Journal on Leadership,* 3.

Hindelang, R. L., Schwerin, M. J., & Farmer, W. L. (2004). Quality of life (QOL) in the US Marine Corps: The validation of a QOL model for predicting reenlistment intentions. *Military Psychology, 16*(2), 115-134.

Harrington, D., Bean, N., Pintello, D., & Mathews, D. (2001). Job satisfaction and burnout: Predictors of intentions to leave a job in a military setting. *Administration in social work, 25*(3), 1-16.

Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs, 85*(1), 4- 40.

Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2.aEd.). Lisboa: Edições Sílabos. Hindelang, R. L., Schwerin, M. J., & Farmer, W. L. (2004). Quality of life (QOL) in the US Marine Corps: The validation of a QOL model for predicting reenlistment intentions. *Military Psychology, 16*(2), 115-134.

Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms* (Revised ed.). Harcourt Brace Jovanovich.

Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 42*(2), 229-251.

Karaszewski, R., & Lis, A. (2015). Is leadership an antecedent of corporate social responsibility? The study in the context of positive organizational potential. *Journal Of Corporate Responsibility. 1*(1), 53-70.

Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist, 63*(2), 96–110. https://doi.org/10.1037/0003-066x.63.2.96

Kara, D., Kim, H. (Lina), Lee, G., & Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of*

Contemporary Hospitality Management, 30(3), 1419–1435. https://doi.org/10.1108/ijchm-09- 2016-0514

Karrasch, A. I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology, 15*(3), 225-236.

Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 48*, 322-330.

Kinsey, S. B. (2010). Quiet leadership: How to create positive change without the noise and negativity. *The Journal of Extension, 48*(5), 24.

Kiosi, E., & Karyotakis, K. M. (2020). Motivation Factors in the Military: Ethical Leadership and Virtue Ethics. *Psychology, 10*(8), 293-299.

Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle…? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics, 113*, 349- 362.

Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management, 38*(1), 169-194.

Lis, A. (2013). *Positive organizational behaviors as the key success factors for lessons learned systems: The case of military organizations*. Faculty of Economic and Management.

Lis, A. (2015). The manifestations of positive leadership strategies in the doctrinal assumptions of the US Army leadership concept. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership, 2*(1), 51-76.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The "point" of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior: *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 30*(2), 291-307.

Lytell, M. C., & Drasgow, F. (2009). "Timely" methods: Examining turnover rates in the US military. *Military Psychology, 21*(3), 334-350.

Malinga, K.S., Stander, M., Nell, W. (2019). Positive Leadership: Moving Towards an Integrated Definition and Interventions. In: Van Zyl, L., Rothmann Sr., S. (eds) *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_9

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/ 1053- 4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538–551. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: *Theory, research, and application*. Sage publications.

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 323-337.

Milliken, F. J. & Lam, N. (2009). Making the decision to speak up or to remain silent: Implications for organizational learning. In J. Greenberg & S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations*, 225-244. Emerald Group Publishing.

Milliken, F. J. & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1563-1568.

Miliken, F. J., Schipani, C., Bishara, N. & Prado, A. (2015). Linking workplace practices to community engagement: The case for encouraging employee voice, *Academy of Management Perspectives, 29* (4), 405-421.

Mishra, A.K., Mishra K.E. (2012), Positive Organizational Scholarship and Trust in Leaders, in: Cameron, K.S., Spreitzer, G.M. (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, Oxford/New York, 449– 461.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. A*cademy of Management Annals, 5*(1), 373-412.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review Organizational Psychology Organizational Behavior, 1*(1), 173-197.

Morrison EW & Milliken F (2000) Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*,706–7250.

Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 183–191.

Nazri, M., & Rudi, M. (2019). Military leadership: A systematic literature review of current research. *International Journal of Business and Management, 3*(2), 1-15.

Nordmo, M., Norrøne, T. N., Nikolaisen, K., & Svarstad, D. (2023). Examining the roots of turnover intentions in the Royal Norwegian Navy, the role of embeddedness, work- life conflict and predictability. *Journal of Military Studies*, Print. https://doi.org/10.2478/jms-2023-0002

Osodlo, V., Kovalchuk, O., & Nesterenko, N. Motivational Aspects of a Military Leader's Managerial Culture Development. *International Journal of Behavior Studies in Organizations*. *6,* pp.1-7.

Özlen, M. K., & Zukic, A. (2013). A descriptive study on the military leadership. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3*(7), 707.

Parlar, H., Türkoğlu, M. E., & Cansoy, R. (2022). Exploring how authoritarian leadership affects commitment: The mediating roles of trust in the school principal and silence. *International Journal of Educational Management, 36*(1), 110-129.

Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009). The dynamics of silencing conflict. *Research in Organizational Behavior, 29,* 195–223.

Petrovic, I., Stekelenburg, J. & Klandermans, B. (2018). Dealing with austerity measures within armed forces: The Dutch case. *Military Psychology, 30* (4), 321-334.

Pestana, M. & Gameiro, J. (2014). *Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS* (6ªEd.). Lisboa: Edições Sílabo.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. 2001. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management, 20,* 331–369.

Qi, L., & Liu, B. (2017). Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: the mediating role of caring ethical climate. *Frontiers in Communication, 2,* 8.

Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão, 25*(1), 84-101.

Randall, E. W. (2006). Military leadership: *The effect of leader behavior on soldier retention in the Army National Guard*. Capella University.

Redín, D. M., Meyer, M., & Rego, A. (2023). Positive leadership action framework: Simply doing good and doing well. *Frontiers in Psychology, 13,* 977750.

Rego, A. & Cunha, M. P. (2013. *Liderança Positiva*, 3ed. Lisboa: Edições Silabos.

Saqib, A., & Arif, M. (2017a). Employee silence as mediator in the relationship between toxic leadership behavior and organizational learning. *Abasyn Journal of Social Sciences, 10*(2), 294-310.

Saqib, A., & Arif, M. (2017). Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance. *Journal of Managerial Sciences, 11*(3), 83-104.

Sinval, J., Sirgy, M. J., Lee, D. J., & Marôco, J. (2020). The quality of work life scale: validity evidence from Brazil and Portugal. *Applied Research in Quality of Life, 15*(5), 1323-1351.

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research, 55,* 241-302.

Sharififard, S., Opong, C., & Ghazi, A. (2020). Collaborative and Spiritual Inquiry: Positive Leadership in Organizational Change and Higher Education. *New Horizons in Positive Leadership and Change: A Practical Guide for Workplace Transformation,* 269-283. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-38129-5_15

Sun , W., Huang, X., Chen, X., Wu, Y., Huang, Z., Pang, Y., ... & Zhang, H. (2023). The effects of positive leadership on quality of work and life of family doctors: The moderated role of culture. *Frontiers in Psychology, 14,* 1139341.

Sutiyatno, S. (2022). The effect of leadership's communication ability on quality of work-life and employees job satisfaction. *International Journal of Human Capital in Urban Management, 7*(1), 55-68.

Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multi-dimensional constructs. *Journal of Management Studies, 40,* 1359-1392.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108-119.

Vuong, K. T., Rajagopal, S., Singh, H., & Rajagopal, P. (2019). The effect of leadership styles and the mediating role of the quality of work-life on employee job performance in

Vietnamese enterprises in Ho Chi Minh City. *Management Dynamics in the Knowledge Economy, 7*(4), 535-552.

Wageman, R., Nunes, D. A., Burruss, J. A., & Hackman, J. R. (2008). *Senior leadership teams: What it takes to make them great*. Harvard Business Review Press.

Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 953-964.

Wang, G., Li, J., Liu, H., & Zaggia, C. (2023). Transformational leadership and teachers' voice behaviour: A moderated mediation model of group voice climate and team psychological safety. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432221143452.

Weiner, H. R. (1990). Group-level and individual-level mediators of the relationship between soldier satisfaction with social support and performance motivation. *Military Psychology, 2*(1), 21-32.

Wijk, C. V. (1997). Factors influencing burnout and job stress among military nurses. *Military Medicine, 162*(10), 707-710.

Wilcove, G. L., Schwerin, M. J., & Kline, T. (2009). Quality of life in the US Navy: Impact on performance and career continuance. *Military Psychology, 21*(4), 445-460.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business, 47*(4), 539-547.

Zeng, J., & Xu, G. (2020). Linking ethical leadership to employee voice: The role of trust. *Social Behavior and Personality: an international journal, 48*(8), 1-12.

Zill, A., Knoll, M., Cook, A., & Meyer, B. (2020). When do followers compensate for leader silence? The motivating role of leader injustice. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 27*(1), 65-79.

Anexos

Anexo A — Análise Fatorial Exploratória

Tabela 11 – Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,971
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	10822,991
	gl	300
	Sig.	0,000

Tabela 12 – Variância Total Explicada

	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado		
Componente	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	15,707	62,827	62,827	15,707	62,827	62,827	15,609	62,437	62,437
2	1,364	5,458	68,285	1,364	5,458	68,285	1,462	5,847	68,285
3	0,959	3,835	72,120						
4	0,817	3,270	75,389						
5	0,640	2,558	77,948						
6	0,604	2,415	80,362						
7	0,531	2,123	82,485						
8	0,465	1,859	84,344						
9	0,411	1,645	85,989						
10	0,374	1,496	87,485						
11	0,329	1,317	88,802						
12	0,319	1,274	90,076						
13	0,286	1,142	91,218						
14	0,280	1,118	92,336						
15	0,260	1,041	93,377						
16	0,230	0,921	94,298						
17	0,204	0,816	95,114						
18	0,186	0,743	95,857						
19	0,184	0,736	96,593						
20	0,173	0,690	97,283						
21	0,162	0,647	97,930						
22	0,156	0,622	98,552						
23	0,144	0,576	99,128						
24	0,114	0,456	99,584						
25	0,104	0,416	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 13 – Variância Total Explicada

	Componente	
	1	2
Proporciona oportunidades para que os militares possam ter e desenvolver a melhor imagem de si próprios.	0,906	0,016
Estabelece, reconhece, recompensa e mantém a responsabilidade pelo cumprimento de objetivos que contribuam para o bem-estar dos militares.	0,904	0,007
Demonstra, no dia-a-dia, que um ambiente positivo, relacionamentos positivos, uma comunicação positiva e um significado positivo podem estar associados ao trabalho.	0,901	-0,032
Elogia, regularmente, o desempenho dos militares, por diversos meios (verbalmente, email, referências elogiosas, louvores)	0,881	0,031
É um modelo de energia positiva e encoraja os outros a serem positivos dentro da organização.	0,881	0,028
Realça, de forma consistente e permanente, a melhoria contínua e o desenvolvimento de um forte relacionamento interpessoal entre os seus subordinados diretos.	0,880	0,040
Destaca os efeitos a longo prazo da realização bem sucedida do trabalho.	0,864	0,049
Enfatiza e reforça os valores fundamentais dos militares nas Forças Armadas, para que haja coerência e transparência entre o que os líderes fazem e os valores dos militares.	0,855	0,064
Assegura que os seus subordinados tenham a oportunidade de receberem apoio de outros militares e, ainda que possam prestar apoio emocional, intelectual ou físico a outros.	0,853	0,110
Esclarece, aos seus subordinados diretos, um conjunto específico de expectativas e responsabilidades associadas às suas funções, bem como a missão, os valores e a cultura da instituição militar.	0,849	0,056
Fornece mais feedback aos militares acerca dos seus pontos fortes do que sobre os seus pontos fracos.	0,842	0,047
Expressa gratidão a vários militares, numa base diária.	0,840	0,047
Na interação com os subordinados, diz, em média, cinco mensagens positivas por cada mensagem negativa.	0,829	-0,002
Proporciona apoio e desenvolvimento como indicador de "perdão" para os militares que cometeram erros.	0,821	0,082
Assegura que os objetivos de equipa sejam mais valorizados do que os objetivos individuais.	0,814	0,080
Reconhece e sabe analisar as várias redes existentes dentro da Instituição Militar e sabe como utilizá-las para apoiar quem necessita.	0,798	-0,048
Faz elogios e emails de gratidão uma prática diária.	0,794	0,129
Demonstra compreensão pelos erros e falhas em vez de punir e guardar rancor.	0,790	-0,064
Estabelece objetivos positivos em vez de se focar na resolução de problemas ou na eliminação de obstáculos.	0,790	0,037
Fornece feedback negativo sob a forma de apoio - especialmente, utilizando declarações descritivas (caraterização dos acontecimentos e identificação do que pode ser melhorado) em vez de avaliativas (julgamentos, encontrar culpados)– o que reforça a relação entre líder e subordinado.	0,708	0,321
Incentiva a expressão pública de compaixão, apoiando eventos formais para comunicar apoio emocional.	0,691	0,215
Promove a partilha de informação para que os militares se apercebam das dificuldades dos camaradas e, assim, possam exprimir compaixão.	0,688	0,239
Reúne-se, pelo menos uma vez por mês, individualmente com os seus subordinados diretos.	0,656	0,054
Passa mais tempo com os seus subordinados mais fortes do que com os seus subordinados mais fracos.	-0,169	0,781
Quando corrige ou fornece feedback, concentra-se no comportamento prejudicial e nas suas consequências, e não no militar.	0,218	0,757

Método de Extração: análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.
a. Rotação convergida em 3 iterações.

Anexo B — Análise da Consistência

Tabela 14 – Alfa de Cronbach Escala de LP

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,976	,976	24

Tabela 15 – Alfa de Cronbach Escala de QVT

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,902	,901	13

Tabela 16 – Alfa de Cronbach Escala do Comprometimento Afetivo

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,853	,855	6

Tabela 17 – Alfa de Cronbach do Comprometimento Afetivo

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,770	,774	5

Tabela 18 – Alfa de Cronbach Escala do Comprometimento Calculativo

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,819	,819	5

Tabela 19 – Alfa de Cronbach Escala do SD

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,870	,871	3

Tabela 20 – Alfa de Cronbach Escala do Silêncio Aquiescient

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,839	,839	3

Tabela 21 – Alfa de Cronbach Escala do Clima de Voz

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,835	,836	3

Anexo C — Regressão Linear Simples: Pressupostos

Outputs do SPSS

Tabela 22 – Linearidade

QVT * LP	Entre Grupos	(Combinado)	230,301	122	1,888	1,893	0,000
		Linearidade	98,222	1	98,222	98,501	0,000
		Desvio de Linearidade	132,079	121	1,092	1,095	0,268
	Nos grupos		302,140	303	0,997		
	Total		532,440	425			
CO_Norm * LP	Entre Grupos	(Combinado)	288,268	122	2,363	1,142	0,182
		Linearidade	41,191	1	41,191	19,911	0,000
		Desvio de Linearidade	247,077	121	2,042	0,987	0,525
	Nos grupos		630,987	305	2,069		
	Total		919,255	427			
CO_Aft * LP	Entre Grupos	(Combinado)	242,644	122	1,989	1,302	0,036
		Linearidade	47,058	1	47,058	30,801	0,000
		Desvio de Linearidade	195,586	121	1,616	1,058	0,346
	Nos grupos		472,081	309	1,528		
	Total		714,724	431			
CO_Calc * LP	Entre Grupos	(Combinado)	266,891	122	2,188	1,195	0,113
		Linearidade	3,479	1	3,479	1,900	0,169
		Desvio de Linearidade	263,412	121	2,177	1,189	0,120
	Nos grupos		565,864	309	1,831		
	Total		832,755	431			
Sil_Def * LP	Entre Grupos	(Combinado)	447,835	122	3,671	1,310	0,033
		Linearidade	33,488	1	33,488	11,953	0,001
		Desvio de Linearidade	414,347	121	3,424	1,222	0,087
	Nos grupos		846,137	302	2,802		
	Total		1293,973	424			
Sil_Aq * LP	Entre Grupos	(Combinado)	431,091	122	3,534	1,290	0,042
		Linearidade	73,003	1	73,003	26,656	0,000
		Desvio de Linearidade	358,088	121	2,959	1,081	0,297
	Nos grupos		824,367	303	0,997		
	Total		1255,458	301			
Voz * LP	Entre Grupos	(Combinado)	258,656	122	2,120	1,129	0,203
		Linearidade	106,836	1	106,836	56,882	0,000
		Desvio de Linearidade	**151,820**	**121**	**1,255**	**0,668**	**0,995**
	Nos grupos		582,239	310	1,878		
	Total		840,895	432			

Tabela 23 – Correlação Pearson

		LP	QVT	CO_ Norm	CO_Aft	CO_ Calc	Sil_Def	Sil_Aq	Voz
LP	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	1 433	,430** 0,000 426	,212** 0,000 428	,257** 0,000 432	0,065 0,180 432	-,161** 0,001 425	-,241** 0,000 424	,356** 0,000 433
QVT	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,430** 0,000 426	1 453	,558** 0,000 447	,545** 0,000 452	,143** 0,002 452	-,217** 0,000 445	-,365** 0,000 443	,515** 0,000 453
CO_Norm	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,212** 0,000 428	,558** 0,000 447	1 455	,673** 0,000 454	,123** 0,009 454	-,136** 0,004 447	-,344** 0,000 446	,380** 0,000 455
CO_Aft	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,257** 0,000 432	,545** 0,000 452	,673** 0,000 454	1 460	-0,020 0,673 459	-,186** 0,000 452	-,323** 0,000 450	,411** 0,000 460
CO_Calc	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	0,065 0,180 432	,143** 0,002 452	,123** 0,009 454	-0,020 0,673 459	1 460	,158** 0,001 452	,115* 0,015 450	0,029 0,533 460
Sil_Def	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	-,161** 0,001 425	-,217** 0,000 445	-,136** 0,004 447	-,186** 0,000 452	,158** 0,001 452	1 453	,560** 0,000 451	-,218** 0,000 453
Sil_Aq	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	-,241** 0,000 424	-,365** 0,000 443	-,344** 0,000 446	-,323** 0,000 450	,115* 0,015 450	,560** 0,000 451	1 451	-,434** 0,000 451
Voz	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades) N	,356** 0,000 433	,515** 0,000 453	,380** 0,000 455	,411** 0,000 460	0,029 0,533 460	-,218** 0,000 453	-,434** 0,000 451	1 461

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 24 – Resumo do Modelo[b]

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,430[a]	0,184	0,183	1,01198	2,195

a. Preditores: (Constante), LP
b. Variável Dependente: QVT

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,212[a]	0,044809352	0,04256712	1,435682072	1,99212717

a. Preditores: (Constante), LP
b. Variável Dependente: CO_Norm

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,257[a]	0,065840187	0,063667723	1,246079215	1,979287643

a. Preditores: (Constante), LP
b. Variável Dependente: CO_Aft

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,065[a]	0,004177962	0,001862097	1,388721987	1,81460727

a. Preditores: (Constante), LP
b. Variável Dependente: CO_Calc

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,241[a]	0,05814867	0,055916795	1,673925243	2,171240963

a. Preditores: (Constante), LP
b. Variável Dependente: Sil_Aq

[Cont.]

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,161[a]	0,02588027	0,023577387	1,726229609	2,062926173

a. Preditores: (Constante), LP
b. Variável Dependente: Sil_Def

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,356[a]	0,127049839	0,125024432	1,305049507	1,99353992

a. Preditores: (Constante), LP
b. Variável Dependente: Voz

Tabela 25 – ANOVA[a]

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	98,222	1	98,222	95,91	<,001[b]
	Resíduo	434,219	424	1,024		
	Total	532,44	425			

a. Variável Dependente: QVT
b. Preditores: (Constante), LP

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	41,19122942	1	41,19122942	19,98426593	<,001[b]
	Resíduo	878,0639627	426	2,061183011		
	Total	919,2551921	427			

a. Variável Dependente: CO_Norm
b. Preditores: (Constante), LP

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	47,05758512	1	47,05758512	30,30667783	<,001[b]
	Resíduo	667,6667667	430	1,552713411		
	Total	714,7243519	431			

a. Variável Dependente: CO_Aft
b. Preditores: (Constante), LP

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	3,479219288	1	3,479219288	1,804060838	,180[b]
	Resíduo	829,2759659	430	1,928548758		
	Total	832,7551852	431			

a. Variável Dependente: CO_Calc
b. Preditores: (Constante), LP

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	73,00321744	1	73,00321744	26,05372853	<,001[b]
	Resíduo	1182,454854	422	2,80202572		
	Total	1255,458071	423			

a. Variável Dependente: Sil_Aq
b. Preditores: (Constante), LP

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	33,488366	1	33,488366	11,23820201	<,001[b]
	Resíduo	1260,484444	423	2,979868663		
	Total	1293,97281	424			

a. Variável Dependente: Sil_Def
b. Preditores: (Constante), LP

[Cont.]

	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	106,83558	1	106,83558	62,72807181	<,001[b]
	Resíduo	734,0594675	431	1,703154217		
	Total	840,8950475	432			

a. Variável Dependente: Voz
b. Preditores: (Constante), LP

Tabela 26 – Coeficientesa[a] LP

	Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,48	0,166		14,907	0
	LP	0,353	0,036	0,43	9,793	0

a. Variável Dependente: QVT

	Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,684160616	0,234967075		11,42356058	1,51077E-26
	LP	0,228121223	0,051029533	0,211682196	4,470376486	1,00239E-05

a. Variável Dependente: CO_Norm

	Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,85282752	0,202732115		19,00452488	6,63009E-59
	LP	0,242343196	0,044021178	0,256593428	5,505150119	6,35345E-08

a. Variável Dependente: CO_Aft

	Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,800121998	0,225793225		12,4012667	2,09972E-30
	LP	0,065910738	0,049071641	0,064637154	1,343153319	0,179930801

a. Variável Dependente: CO_Calc

	Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,462768242	0,274552453		19,896993	1,28165E-62
	LP	-0,304428335	0,059641716	-0,241140354	-5,10428531	5,03251E-07

a. Variável Dependente: Sil_Aq

	Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	4,257209818	0,282886934		15,04915675	2,68613E-41
	LP	-0,205833821	0,061399993	-0,16087346	-3,352342765	0,000873376

a. Variável Dependente: Sil_Def

[Cont.]

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,643509538	0,212149135		12,46061895	1,18986E-30
	LP	0,365010203	0,046086533	0,356440512	7,920105543	2,03728E-14

a. Variável Dependente: Voz

Tabela 27 – Resíduos

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,8335	4,9525	4,0376	0,48074	426
Resíduo	-3,22994	2,70641	0	1,01079	426
Erro Valor previsto	-2,505	1,903	0	1	426
Erro Resíduo	-3,192	2,674	0	0,999	426

a. Variável Dependente: QVT

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,912281752	4,281009197	3,687694704	0,310590694	428
Resíduo	-3,082642794	3,909188509	-4,14362E-15	1,43399996	428
Erro Valor previsto	-2,49657464	1,910277724	-7,54848E-16	1	428
Erro Resíduo	-2,147162676	2,722878933	-2,91823E-15	0,998828353	428

a. Variável Dependente: CO_Norm

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	4,095170498	5,549230099	4,918981481	0,330427499	432
Resíduo	-4,370106697	2,767852783	2,97704E-15	1,244632808	432
Erro Valor previsto	-2,493166447	1,907372713	6,43647E-16	1	432
Erro Resíduo	-3,5070858	2,221249342	2,4096E-15	0,998839234	432

a. Variável Dependente: CO_Aft

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,866032839	3,261497259	3,089814815	0,089846728	432
Resíduo	-2,261497259	3,819339991	-3,11582E-15	1,387110005	432
Erro Valor previsto	-2,490709305	1,910835862	2,82182E-16	1	432
Erro Resíduo	-1,628473639	2,750255108	-2,22661E-15	0,998839234	432

a. Variável Dependente: CO_Calc

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	3,331769943	5,158339977	4,124213836	0,415432833	424
Resíduo	-3,933327675	3,469689846	9,90822E-16	1,671945437	424
Erro Valor previsto	-1,907513976	2,489273787	-3,4341E-16	1	424
Erro Resíduo	-2,349762917	2,07278657	6,2306E-16	0,998817267	424

a. Variável Dependente: Sil_Aq

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,81637311	4,051375866	3,351372549	0,281037356	425
Resíduo	-2,935035229	4,040438175	-1,31346E-15	1,724192759	425
Erro Valor previsto	-1,903659701	2,490784407	-4,96074E-16	1	425
Erro Resíduo	-1,700257659	2,340614557	-7,96748E-16	0,998820059	425

a. Variável Dependente: Sil_Def

[Cont.]

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	3,00851965	5,198580742	4,24865281	0,497297279	433
Resíduo	-3,881180763	3,499446869	1,60405E-15	1,303538158	433
Erro Valor previsto	-2,493746042	1,910181642	1,02138E-15	1	433
Erro Resíduo	-2,973972082	2,681466818	1,2215E-15	0,998841922	433

a. Variável Dependente: Voz

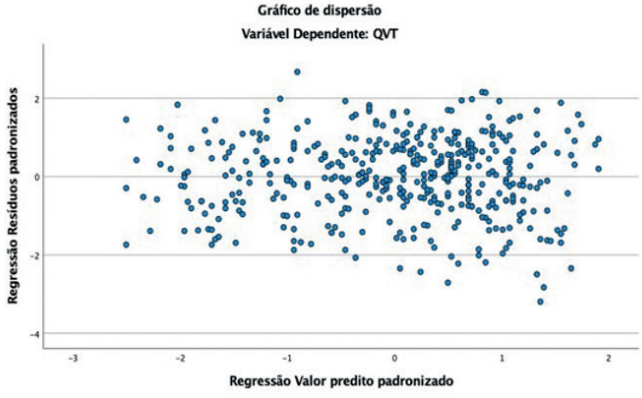

Figura 11 – Homocedasticidade (LP e QVT)

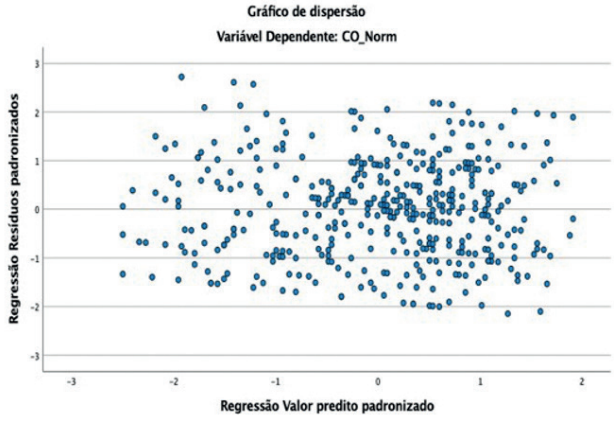

Figura 12 – Homocedasticidade (LP e CN)

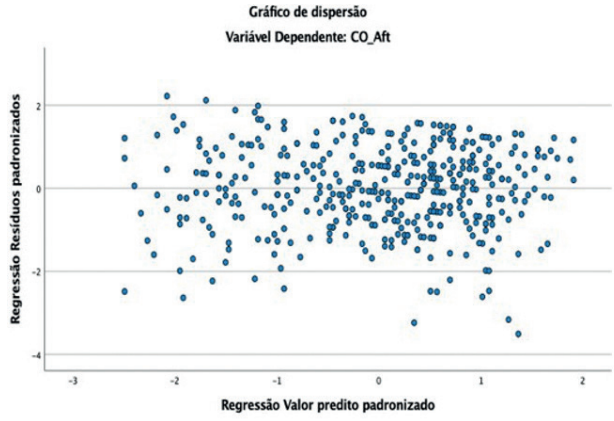

Figura 13 – Homocedasticidade (LP e CA)

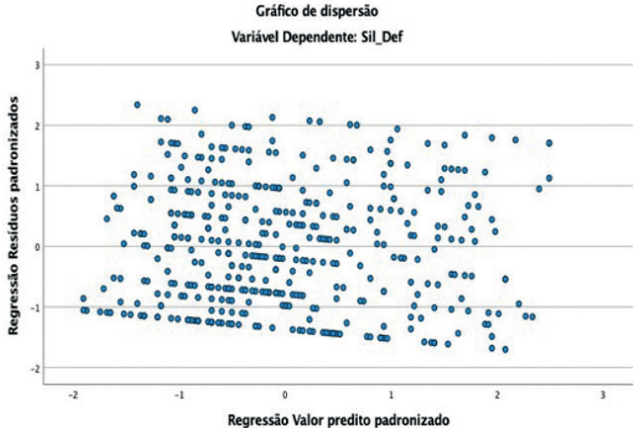

Figura 14 – Homocedasticidade (LP e CC)

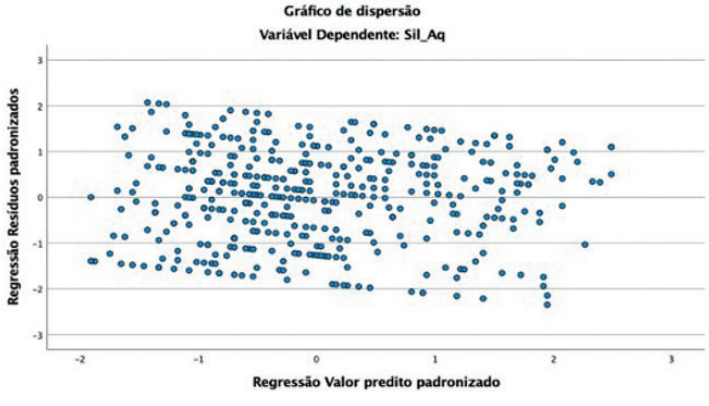

Figura 15 – Homocedasticidade (LP e SA)

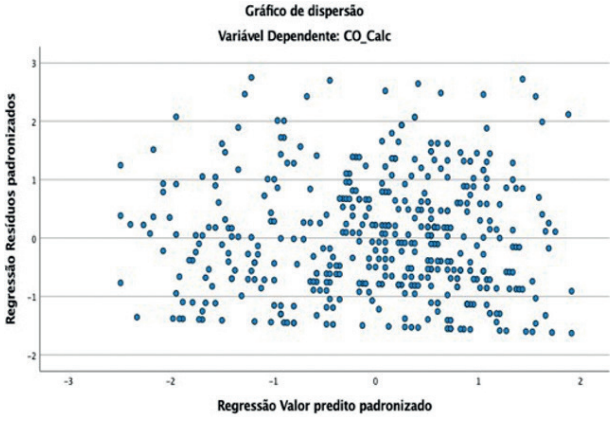

Figura 16 – Homocedasticidade (LP e SD)

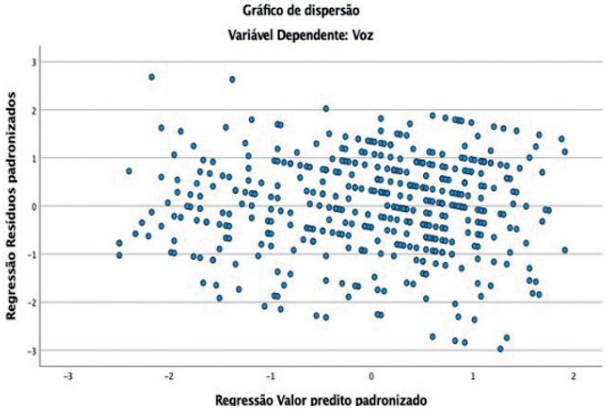

Figura 17 – Homocedasticidade (LP e CdV)

APÊNDICES

Apêndice A — Modelo de Análise

OG: Analisar o impacto da Liderança Positiva na "Qualidade de Vida no Trabalho" e no "Comprometimento" dos militares das FFAA, tanto diretamente como através do papel mediador do silêncio e do CdV.
QC: Qual o impacto da Liderança Positiva na "Qualidade de Vida no Trabalho" e no "Comprometimento" dos militares das FFAA, tanto diretamente como através do papel mediador do silêncio e do CdV?

Variável	Conceito	Dimensões	Principais Aspectos encontrados
Variável Independente	Liderança Positiva	Clima Positivo	• Promove a partilha de informação para que os militares se apercebam das dificuldades dos camaradas e, por conseguinte, possam exprimir compaixão. • Incentiva a expressão pública de compaixão, apoiando eventos formais para comunicar apoio emocional. • Demonstra compreensão pelos erros e falhas em vez de punir e guardar rancor. • Proporciona apoio e desenvolvimento como indicador de perdão para os militares que cometeram erros. • Expressa gratidão a vários militares, numa base diária.
		Relações Positivas	• Assegura que os militares têm a oportunidade de prestar apoio emocional, intelectual ou físico a outros, para além de, eles próprios, receberem apoio. • Reconhece e sabe analisar as várias redes existentes dentro da Instituição Militar e sabe utilizá-las para apoiar quem necessita. • Fornece mais *feedback* aos militares acerca dos seus pontos fortes do que acerca dos seus pontos fracos. • É um modelo de energia positiva e encoraja os outros a serem positivos dentro da organização. • Estabelece objetivos positivos em vez de se focar na resolução de problemas ou na eliminação de obstáculos.
		Cominicação Positiva	• Diz, em média, cinco mensagens positivas por cada mensagem negativa, às pessoas com quem interage. • Proporciona oportunidades para que os militares possam ter e desenvolver a melhor imagem de si próprios. • Elogia, regularmente, o desempenho dos militares, por diversos meios (verbalmente, *email*, referências elogiosas, louvores). • Fornece *feedback* negativo sob a forma de apoio - especialmente, utilizando declarações descritivas em vez de avaliativas - para que a relação entre líder e subordinado seja reforçada. • Concentra-se no comportamento prejudicial e nas suas consequências, e não no militar, quando corrige ou fornece *feedback*
		Significado Positivo	• Estabelece, reconhece, recompensa e mantém a responsabilidade pelo cumprimento de objetivos que contribuam para o benefício dos militares, de forma a que os efeitos sobre outras pessoas sejam evidentes. • Enfatiza e reforça os valores fundamentais dos militares nas Forças Armadas, para que haja coerência e transparência entre o que os líderes fazem e os valores dos militares. • Associa os resultados do trabalho a um período de tempo alargado, de modo a que os benefícios a longo prazo sejam claros. • Assegura que os objetivos de equipa sejam mais valorizados do que os objetivos individuais.
		Estratégias positivas	• Reúne-se, pelo menos uma vez por mês, individualmente com os seus subordinados diretos. • Enfatiza, de forma consistente e permanente, a melhoria contínua e o desenvolvimento de um forte relacionamento interpessoal entre os seus subordinados diretos. • Demonstra, no dia-a-dia, que um ambiente positivo, relacionamentos positivos, uma comunicação positiva e um significado positivo podem estar associados ao trabalho. • Esclarece, aos seus subordinados diretos, um conjunto específico de expectativas e responsabilidades associadas às suas funções, bem como a missão, os valores e a cultura da organização.

[Cont.]

Variável Dependente	Qualidade de Vida no Trabalho	Necessidades Económicas e Familiares	• Estou satisfeito com o salário que recebo pelo meu trabalho. • Sinto que o meu trabalho nesta organização é estável. • O meu emprego beneficia a minha família.
		Necessidades Sociais	• Tenho bons amigos no trabalho. • Tenho tempo suficiente, fora do trabalho, para desfrutar de outras coisas importantes da vida.
		Necessidades de Reconhecimento	• Sinto-me reconhecido pelo meu trabalho. • No geral, as pessoas respeitam-me como profissional e especialista na minha área de trabalho.
		Necessidade de Atualização	• Sinto que o meu emprego possibilita a realização de todo o meu potencial. • Sinto que estou a concretizar o meu potencial como especialista da minha área de trabalho.
		Necessidade de Conhecimento	• Sinto que estou sempre a aprender coisas novas que aprimoram o meu trabalho. • Este emprego permite aperfeiçoar as minhas competências profissionais.
		Necessidade de criatividade	• O meu emprego envolve imensa criatividade. • O meu emprego permite-me desenvolver a minha criatividade fora do trabalho.
	CO	Normativo	• Eu não iria deixar as Forças Armadas neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui. • Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer nas Forças Armadas. (Item inverso) • Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixas as Forças Armadas no presente momento. • Sentir-me-ia culpado se deixasse as Forças Armadas. • As Forças Armadas merecem a minha lealdade. • Sinto que tenho um grande dever para com as Forças Armadas.
		Afetivo	• Não me sinto "emocionalmente ligado" às Forças Armadas. (Item inverso) • As Forças Armadas têm um grande significado pessoal para mim. • Não sinto que faço parte da família militar. (Item inverso) • Sinto os problemas das Forças Armadas como se fossem meus. • Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nas Forças Armadas.
		Calculativo	• Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair das Forças Armadas. • Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair das Forças Armadas, mesmo que o pudesse fazer. • Umas das principais razões para eu continuar nas Forças Armadas é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho nas Forças Armadas. • Neste momento, manter-me nas Forças Armadas é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. • Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.
Variável Mediadora	Silêncio	SD	Fico em silêncio... • Por medo das consequências negativas. • Para não me tornar vulnerável face a camaradas ou superiores. • Porque pensei nas desvantagens de falar desses temas.
		SA	Fico em silêncio... • Porque, de qualquer modo, não teria encontrado ninguém que me ouvisse. • Porque, de qualquer forma, nada mudaria. • Porque os meus superiores não estão abertos a propostas, preocupações ou coisas parecidas.
	Voz	CdV	No meio dia-a-dia no local de trabalho... • Os militares sentem-se livres para expressar as suas perspetivas. • Os militares estão abertas a novas ideias e sugestões. • As opiniões dos militares parecem contar

Apêndice B — Escala de Liderança Positiva para o Contexto militar

Liderança Positiva
Proporciona oportunidades para que os militares possam ter e desenvolver a melhor imagem de si próprios.
Estabelece, reconhece, recompensa e mantém a responsabilidade pelo cumprimento de objetivos que contribuam para o bem-estar dos
Demonstra, no dia-a-dia, que um ambiente positivo, relacionamentos positivos, uma comunicação positiva e um significado positivo podem
Elogia, regularmente, o desempenho dos militares, por diversos meios (verbalmente, email, referências elogiosas, louvores)
É um modelo de energia positiva e encoraja os outros a serem positivos dentro da organização.
Realça, de forma consistente e permanente, a melhoria contínua e o desenvolvimento de um forte relacionamento interpessoal entre os seus subordinados diretos.
Destaca os efeitos a longo prazo da realização bem-sucedida do trabalho.
Enfatiza e reforça os valores fundamentais dos militares nas Forças Armadas, para que haja coerência e transparência entre o que os líderes fazem e os valores dos militares.
Assegura que os seus subordinados tenham a oportunidade de receberem apoio de outros militares e, ainda que possam prestar apoio emocional, intelectual ou físico a outros.
Esclarece, aos seus subordinados diretos, um conjunto específico de expectativas e responsabilidades associadas às suas funções, bem como a missão, os valores e a cultura da instituição militar.
Fornece mais feedback aos militares acerca dos seus pontos fortes do que sobre os seus pontos fracos.
Expressa gratidão a vários militares, numa base diária.
Na interação com os subordinados, diz, em média, cinco mensagens positivas por cada mensagem negativa.
Proporciona apoio e desenvolvimento como indicador de "perdão" para os militares que cometeram erros.
Assegura que os objetivos de equipa sejam mais valorizados do que os objetivos individuais.
Reconhece e sabe analisar as várias redes existentes dentro da Instituição Militar e sabe como utilizá-las para apoiar quem necessita.
Faz elogios e emails de gratidão uma prática diária.
Demonstra compreensão pelos erros e falhas em vez de punir e guardar rancor.
Estabelece objetivos positivos em vez de se focar na resolução de problemas ou na eliminação de obstáculos.
Fornece feedback negativo sob a forma de apoio - especialmente, utilizando declarações descritivas (caraterização dos acontecimentos e identificação do que pode ser melhorado) em vez de avaliativas (julgamentos, encontrar culpados) – o que reforça a relação entre líder e subordinado.
Incentiva a expressão pública de compaixão, apoiando eventos formais para comunicar apoio emocional.
Promove a partilha de informação para que os militares se apercebam das dificuldades dos camaradas e, assim, possam exprimir compaixão.
Reúne-se, pelo menos uma vez por mês, individualmente com os seus subordinados diretos.
Liderança Negativa
Passa mais tempo com os seus subordinados mais fortes do que com os seus subordinados mais fracos.
Quando corrige ou fornece feedback, concentra-se no comportamento prejudicial e nas suas consequências, e não no militar.