



ACADEMIA MILITAR

Liderança no Contexto Militar: Perceção do Liderado

Autor: Aspirante de Artilharia Nelson Diogo Soares

Orientadora: Tenente-Coronel AdMil (PhD) Helga Santa Comba Lopes

Coorientadora: Major Art Tânia Mora Ferreira

Mestrado Integrado de Ciências Militares na Especialidade de Artilharia

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2023



ACADEMIA MILITAR

Liderança no Contexto Militar: Perceção do Liderado

Autor: Aspirante de Artilharia Nelson Diogo Soares

Orientadora: Tenente-Coronel AdMil (PhD) Helga Santa Comba Lopes

Coorientadora: Major Art Tânia Mora Ferreira

Mestrado Integrado de Ciências Militares na Especialidade de Artilharia

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2023

EPÍGRAFE

“O líder é um negociador de significados, um comunicador de valores e um
construtor de cultura” –
Edgar Schein, professor universitário e psicólogo

DEDICATÓRIA

Aos meus pais

Pelo apoio e dedicação que tiveram como mentores da minha vida.

Ao meu irmão

Que mesmo afastado da pátria que o criou nunca se deixou sentir ausente e sempre me acompanhou em todos estes anos desafiantes.

À minha namorada

Que durante toda a realização deste trabalho e do tirocínio foi sempre um suporte firme e permanente.

Aos meus amigos e aos camaradas de curso

Que por onde a vida nos levar e por mais que nos afastemos deixaram a sua marca neste percurso.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho que, é o culminar de 5 anos de formação, não deixo de oferecer minha sincera gratidão e apreço a todos que contribuíram para o sucesso do mesmo, bem como para o meu aperfeiçoamento pessoal e intelectual ao longo dos anos. Este trabalho é fruto de um esforço coletivo e da dedicação de muitas pessoas durante a minha vida.

À minha orientadora, Tenente Coronel AdMil Helga Lopes, pelos conselhos, apoio e dedicação durante a produção deste trabalho de investigação. A sua experiência, competência e entrega foram fundamentais para o sucesso deste projeto. Sou extremamente grato pela sua paciência, conselhos sábios e auxílio contínuo.

À minha coorientadora, Major Art Tânia Ferreira, pelo seu inestimável empenho neste trabalho. Os seus conselhos e a ajuda que sempre se mostrou disponível a oferecer foram fundamentais na análise e na condução da pesquisa. Obrigado pelo seu tempo e sabedoria durante todo o processo.

Ao Major Art Humberto Gouveia, o meu Diretor de Curso, pelo apoio e pela confiança depositada em mim ao longo desta jornada académica. Sua liderança, orientação e persistência foram fundamentais no desenvolvimento e no sucesso do Curso de Artilharia e na conclusão deste trabalho.

Ao curso de Exército-Armaz, com especial apreço à minha turma de Artilharia, por serem uma fonte contínua de motivação ao longo de nossos cinco anos de convivência e trabalho em equipa. Os obstáculos que passamos juntos fortaleceram a nossa amizade e contribuíram muito para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Agradeço por cada momento compartilhado, cada experiência vivida e todo o apoio mútuo.

Por fim, gostaria de agradecer a todos que me ajudaram a concluir este projeto, seja direta ou indiretamente. Gostaria de agradecer aos meus professores, camaradas e amigos por me inspirarem e apoiarem durante este percurso académico.

Muito obrigado a todos,

Nelson Soares

RESUMO

O objetivo geral desta investigação é estudar o impacto da teoria *Leader-Member Exchange* no Bem-estar e no comprometimento dos militares da Arma de Artilharia. A partir deste objetivo geral, foram definidas as 3 variáveis: *Leader-Member Exchange*; Comprometimento Organizacional e Bem-estar.

Através de um método dedutivo e uma abordagem quantitativa, recorreu-se a inquéritos por questionário aos militares na situação de ativo pertencentes à arma de Artilharia do Exército Português, onde se obteve uma amostra de 86 militares (2 Praças, 20 Sargentos e 63 Oficiais). Trata-se de um estudo exploratório, que possibilita este estudo de caso a uma amostra específica.

Os resultados sugeriram que não existe uma associação direta entre a teoria *Leader-Member Exchange* e o Bem-estar, bem como no comprometimento organizacional manifestado pelos militares de Artilharia. No entanto, é importante realçar que a *Leader-Member Exchange* desempenha um papel significativo nas relações entre líderes e membros, podendo impactar o Bem-estar e o comprometimento dos militares. Outros elementos, como ambiente operacional, regras e cultura militar, podem ter uma influência significativa sobre essas variáveis no cenário militar.

Os resultados juntamente com a revisão de literatura feita ao longo do trabalho implicam que, embora o *Leader-Member Exchange* possa não ter um impacto direto no Bem-estar e no comprometimento organizacional dos militares de Artilharia, existem elementos contextuais adicionais que devem ser examinados para compreender adequadamente o papel da liderança nas organizações militares. O ambiente operacional, as tradições e a vida militar influenciam como os militares veem a instituição e experienciam as interações com os seus líderes.

Palavras-chave: *Leader-Member Exchange*, Comprometimento Organizacional, Bem-estar, Exército Português, Artilharia

ABSTRACT

The general objective of this investigation is to study the impact of the Leader-Member Exchange theory on the well-being and commitment of the Artillery military personnel. From this general objective, the 3 variables were defined: Leader-Member Exchange; Organizational Commitment and Well-being.

Using a deductive method and a quantitative approach, questionnaire surveys were carried out with soldiers in active status belonging to the Portuguese Army Artillery weapon, where a sample of 86 soldiers was obtained (2 Privates, 20 Sergeants and 63 Officers). . It is an exploratory study, which allows this case study to a specific sample.

The results suggested that there is no direct association between the Leader-Member Exchange theory and well-being, as well as the organizational commitment manifested by Artillery soldiers. However, it is important to emphasize that Leader-Member Exchange plays a significant role in leader-member relationships, potentially impacting the well-being and commitment of the military. Other elements, such as the operational environment, rules, and military culture, can have a significant influence on these variables in the military setting.

The results together with the literature review carried out throughout the work imply that, although the Leader-Member Exchange may not have a direct impact on the well-being and organizational commitment of Artillery men, there are additional contextual elements that must be examined to properly understand the leadership role in military organizations. The operational environment, traditions, and military life influence how soldiers view the institution and experience interactions with their leaders.

Keywords: Leader-Member Exchange, Organizational Commitment, Well-being, Portuguese Army, Artillery.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA	4
1.1. Liderança.....	4
1.1.1. Saber ser	4
1.1.2. Saber fazer	4
1.1.3. Saber saber	4
1.2. Liderança Transformacional <i>versus</i> Liderança Transacional.....	5
1.3. A teoria da Leader Member-Exchange	7
1.4. Liderança no contexto militar.....	9
1.5. Estudos sobre a LMX e os seus avanços.....	11
1.6. Relação entre LMX e Bem-Estar.....	13
1.7. Relação entre LMX e comprometimento.....	16
Capítulo 2 – METODOLOGIA, MÉTODO E MATERIAIS	19
2.1. Questionário	19
2.2. Considerações éticas	20
2.3. Método científico.....	20
2.4. Abordagem.....	21
2.5. Definição dos objetivos da investigação	22
2.6. Caracterização sociodemográfica da amostra	22
2.7. Método e Materiais	24
CAPÍTULO 3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	26
3.1. <i>Alpha de Cronbach</i>	26
3.2. Comprometimento Organizacional dos Inquiridos.....	26
3.2.1. Comprometimento por categorias.....	27
3.3. Bem-estar dos Inquiridos	29
3.3.1. Bem-estar por categorias	29

3.4.	Qualidade de LMX dos Inquiridos	31
3.4.1.	LMX por categorias	32
3.5.	Discussão de Resultados	34
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....		36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Os Três Saberes	5
Figura n.º 2 - Fases do LMX	9
Figura n.º 3 - Dimensões do Bem-estar	15
Figura n.º 4 - Dimensões do Comprometimento organizacional.....	16
Figura n.º 5 - Exibição do processo de pesquisa quantitativa	21
Figura n.º 6 - Caracterização da amostra por unidades.....	23
Figura n.º 7 - Alpha de Cronbach	26
Figura n.º 8 - Média de Comprometimento Organizacional por categoria	28
Figura n.º 9 - Média do Bem-estar por categoria.....	30
Figura n.º 10 - Média de LMX em função das categorias.....	33
Figura n.º 11 - Coeficiente alfa de Cronbach	XIII
Figura n.º 12 - Valor de Alfa de Cronbach em relação á exclusão de itens	XIII

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 - Objetivos específicos da investigação.....	2
Quadro n.º 2 - Perguntas derivadas da investigação	3
Quadro n.º 3 - Líder Transacional <i>versus</i> Líder Transformacional	7
Quadro n.º 4 - Métodos de investigação científica	20
Quadro n.º 5 - Relação entre os objetivos de investigação	22
Quadro n.º 6 - Constituição do Inquérito por Questionário	25
Quadro n.º 7 - Dimensões do comprometimento organizacional	II
Quadro n.º 8 - Componentes do Bem-Estar psicológico.....	III
Quadro n.º 9 - Dimensões da Escala LMX, a sua descrição e distribuição	IV

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Relação entre a Idade e Sexo da amostra	23
Tabela n.º 2 - Relação entre o Tempo de serviço e a categoria da amostra	24
Tabela n.º 3 - Grau Contratual da amostra	24
Tabela n.º 4 - Média, desvio-padrão e correlações (r)	27
Tabela n.º 5 - Média do nível de comprometimento por categorias	27
Tabela n.º 6 - <i>One-way Anova</i> do comprometimento organizacional relativamente à categoria	28
Tabela n.º 7 - Diferença das médias por categoria (<i>Tukey Test Post-Hoc</i>)	29
Tabela n.º 8 - Média, mediana e desvio-padrão do Bem-estar	29
Tabela n.º 9 - Média, mediana e desvio-padrão do Bem-estar por categoria	30
Tabela n.º 10 - <i>One-way Anova</i> do Bem-estar relativamente à categoria	31
Tabela n.º 11 - Diferença das médias por categoria (<i>Tukey Test Post-Hoc</i>)	31
Tabela n.º 12 - Média, mediana, desvio-padrão e correlações (r) das variáveis.....	32
Tabela n.º 13 - Média, mediana e desvio-padrão da variável «LMX» relativamente à categoria	32
Tabela n.º 14 - <i>One-way Anova</i> do LMX relativamente à categoria	33
Tabela n.º 15 - Diferença de médias LMX entre categorias (<i>Tukey Post-Hoc</i>)	33
Tabela n.º 16 - Distribuição da amostra pelas suas unidades	XII
Tabela n.º 17 - Média, desvio-padrão e mediana por tempo de serviço e categoria.....	XIV
Tabela n.º 18 - Média, mediana e desvio-padrão por tempo de serviço e categoria.....	XV

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – ESCALAS USADAS NO QUESTIONÁRIO	I
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	V
APÊNDICE C – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA PELAS UNIDADES	XII
APÊNDICE D – ALFA DE CHRONBACH	XIII
APÊNDICE E – MÉDIA DO COMPROMETIMENTO POR TEMPO DE SERVIÇO E CATEGORIA	XIV
APÊNDICE F – MÉDIA DO BEM-ESTAR POR TEMPO DE SERVIÇO E CATEGORIA	XV

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AM – Academia Militar

APA – *American Psychological Association*

CAf – Comprometimento **A**fetivo

CCalc – Comprometimento **C**alculativo

CNorm – Comprometimento **N**ormativo

Comp – **Comp**rometimento Organizacional

LMX – *Leader-Member Exchange*

LMX-MDM – *Multidimensionality of Leader-Member Exchange*

NEP – Normas de Execução **P**ermanente

OE – Objetivo Específico

OG – Objetivo Geral

PD – Pergunta **D**erivada

PP – Pergunta de **P**artida

TIA – Trabalho de **I**vestigação **A**plicada

UE – União Europeia

INTRODUÇÃO

Este trabalho de investigação aplicada surge no referencial do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Artilharia, dedicado à temática “Liderança no Contexto Militar: Percepção do Liderado”, sendo o reflexo do culminar de um ciclo de estudos de cinco anos.

Ao abordar a questão da liderança nesta investigação, a intenção principal será tratar os conceitos principais que remetem à temática abordada.

O tema foi escolhido para averiguar a liderança na arma de Artilharia, na percepção do liderado, onde se pretendem analisar os métodos de liderança a que são expostos, e se a introdução de uma teoria denominada de Teoria *Leader-Member Exchange* (LMX) faria sentido. As relações LMX podem ser críticas no desenvolvimento de líderes fortes. Segurança no trabalho, comprometimento, lealdade e motivação dos seguidores são todos influenciados pela qualidade dessas relações (Eisenbeiss et al., 2008). A LMX também tem sido associada a um melhor desempenho individual e organizacional, bem como à retenção de empregados (comprometimento organizacional) (Dulebohn et al., 2012).

A liderança é fundamental para o sucesso de uma organização. Líderes eficazes podem explicar uma visão inspiradora, encorajar as suas equipas, tomar decisões estratégicas e promover um ambiente de trabalho saudável (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Um desempenho organizacional superior, maior satisfação no trabalho, empenho dos funcionários e menor rotatividade estão relacionados à presença de líderes competentes (Bass & Riggio, 2006; Judge & Piccolo, 2004). A motivação e o desempenho dos funcionários são fortemente influenciados pela liderança. Líderes que mostram apoio, fornecem reconhecimento e críticas construtivas promovem um ambiente de trabalho dinâmico, o que aumenta a motivação intrínseca dos membros da equipa (Deci & Ryan, 2000).

A pertinência da investigação advém da procura e da intenção de se estudar, as situações a que os líderes e subordinados, neste caso específicos militares da arma de Artilharia, podem estar expostos, quer em situações do dia-a-dia, quer em palcos de guerra, analisando a melhor forma de se conseguirem gerir essas mesmas situações. Líderes ineficazes podem criar um ambiente de trabalho com níveis altos de *stress* para com os seus subordinados, quando manifestam comportamentos autoritários, falta de apoio, falta de comunicação e falta de reconhecimento (Hassard, Teoh & Cox, 2018). O *stress*

relacionado com a má liderança tem sido associado a uma variedade de resultados negativos que afetam o Bem-estar, incluindo elevados níveis de exaustão emocional, menor satisfação no trabalho e problemas de saúde (Nielsen, Yarker & Randall, 2008).

O Bem-estar, por sua vez, está associado a melhorias na produção e *performance* (Krekel & De Neve, 2019), e diretamente relacionado com o *stress* (Cotton & Hart, 2003), ou seja, uma pessoa cujo Bem-estar esteja degradado irá por natureza ser alguém com maior propensão ao *stress* e conseqüentemente menos preparado para lidar com situações dessa natureza, e irá verificar-se uma diminuição da sua *performance*. Segundo a literatura, as pessoas que apresentam um alto nível de Bem-estar apresentam maior comprometimento organizacional, um aumento substancial no seu empenho e lealdade para com os objetivos e valores das organizações (Cohen, 2019; Meyer & Allen, 1991). Além disso, o Bem-estar tem um elevado impacto na qualidade do trabalho, no desempenho, na produtividade e na diminuição a nível do *turnover* (Wright & Cropanzano, 2000).

Neste caso concreto, o comprometimento organizacional garante ao Exército um melhor uso e retorno dos seus militares de Artilharia, que ao permanecerem dentro da instituição, faz com que os militares se tornem mais experientes e rotinados.

Importa referir que a Artilharia é uma Arma do Exército, constituindo uma força militar preparada para atuar em todas as situações, paz, crise ou conflito. Compreende a Artilharia de Campanha, que engloba sistemas de armas de elevado calibre e alcance (obuses) e sistemas de aquisição de objetivos (radares, topografia e meteorologia), para apoiar as ações de combate da Infantaria e da Cavalaria, e a Artilharia Antiaérea, que abrange os sistemas de armas e radares destinados à proteção de forças ou áreas/pontos críticos contra ataques aéreos (Academia Militar, sd).

O objetivo geral (OG) desta investigação, é estudar o impacto da teoria *Leader Member-Exchange* (LMX) no Bem-estar e no comprometimento dos militares da Arma de Artilharia. Resultando do objetivo geral, formularam-se os seguintes objetivos específicos (OE):

Quadro n.º 1 - Objetivos específicos da investigação

OE1	Analisar o nível dos diferentes tipos de comprometimento dos militares de Artilharia.
OE2	Avaliar o nível de Bem-estar dos militares de Artilharia.
OE3	Medir a qualidade da relação LMX presente nos militares da Arma de Artilharia.
OE4	Verificar se as diferentes categorias apresentam níveis de comprometimento, Bem-estar e LMX similares.

Fonte: Elaboração própria

Para ser possível alcançar estes objetivos foi necessário formular uma pergunta de partida (PP): “Qual é o impacto que a teoria Leader Member-Exchange (LMX) tem no Bem-estar e no comprometimento dos militares da Arma de Artilharia?”. Para responder à PP foi necessário também determinar as perguntas derivadas (PD) que vão de encontro aos objetivos específicos, conforme especificado no quadro nº 2 abaixo.

Quadro n.º 2 - Perguntas derivadas da investigação

PD1	De que forma é que os militares de Artilharia se enquadram nos diferentes tipos de comprometimento organizacional?
PD2	Qual é o nível de Bem-estar dos militares de Artilharia?
PD3	Qual a qualidade da relação LMX entre os militares de Artilharia?
PD4	As diferentes categorias apresentam níveis de comprometimento, Bem-estar e LMX similares?

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à estrutura do trabalho, este encontra-se dividido em 3 capítulos e as respetivas conclusões. O primeiro capítulo é referente à revisão de literatura onde o foco encontra-se especialmente nos principais conceitos, perspetivas teóricas e pesquisas empíricas de referência e relevantes para a problemática em estudo. O segundo capítulo apresenta a metodologia, método e materiais usados na elaboração deste trabalho. O terceiro capítulo destina-se à apresentação, análise e discussão dos dados recolhidos. Por fim, as conclusões, onde é demonstrada uma reflexão sobre os resultados apurados assim como recomendações e limitações encontradas na investigação.

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Liderança

A liderança é o “processo de influenciar, para além do que seria possível, através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado” (Borges, 2002, p. 11). A liderança influencia diretamente o Bem-estar das equipas, e é responsabilidade dos líderes, principalmente das chefias diretas (patamar imediatamente acima numa estrutura hierárquica), assegurar que os subordinados possuem comportamentos que vão ao encontro dos objetivos organizacionais e devem ser os responsáveis pela promoção e sustentação de altos níveis de Bem-estar na organização; Isso é crucial, pois é dinâmico e tende a aumentar o sucesso da instituição (Messias, Mendes & Monteiro, 2017).

A literatura sobre liderança tem destacado a importância de habilidades comportamentais e cognitivas, além de habilidades técnicas e operacionais, para o sucesso da liderança. Nesse sentido, o conceito de «saber ser», «saber fazer» e «saber saber» mostra-se relevante na discussão sobre a liderança.

1.1.1. Saber ser

A capacidade de um líder lidar com as suas emoções e com as emoções dos liderados de forma educada e ética é referida como “saber ser” (Boyatzis, Rockford & Taylor, 2015). Essa habilidade é necessária para estabelecer conexões saudáveis e para o Bem-estar, o que promove um ambiente de trabalho mais feliz e produtivo.

1.1.2. Saber fazer

Northouse (2015) define “saber fazer” como as habilidades técnicas e operacionais do líder, que incluem planeamento, organização, atribuição de funções e gestão de recursos. Essas habilidades são necessárias para que o líder cumpra as suas obrigações com sucesso e eficiência.

1.1.3. Saber saber

A capacidade de um líder para entender e utilizar conhecimentos teóricos e práticos sobre a sua área de especialização é designada por “saber saber” (Boyatzis et al., 2015). Essa

habilidade permite ao líder tomar decisões fundamentadas e estratégicas, tendo em consideração o ambiente externo e as necessidades do negócio.

De forma resumida, a figura n.º 1 representa cada uma das habilidades comportamentais descritas acima.

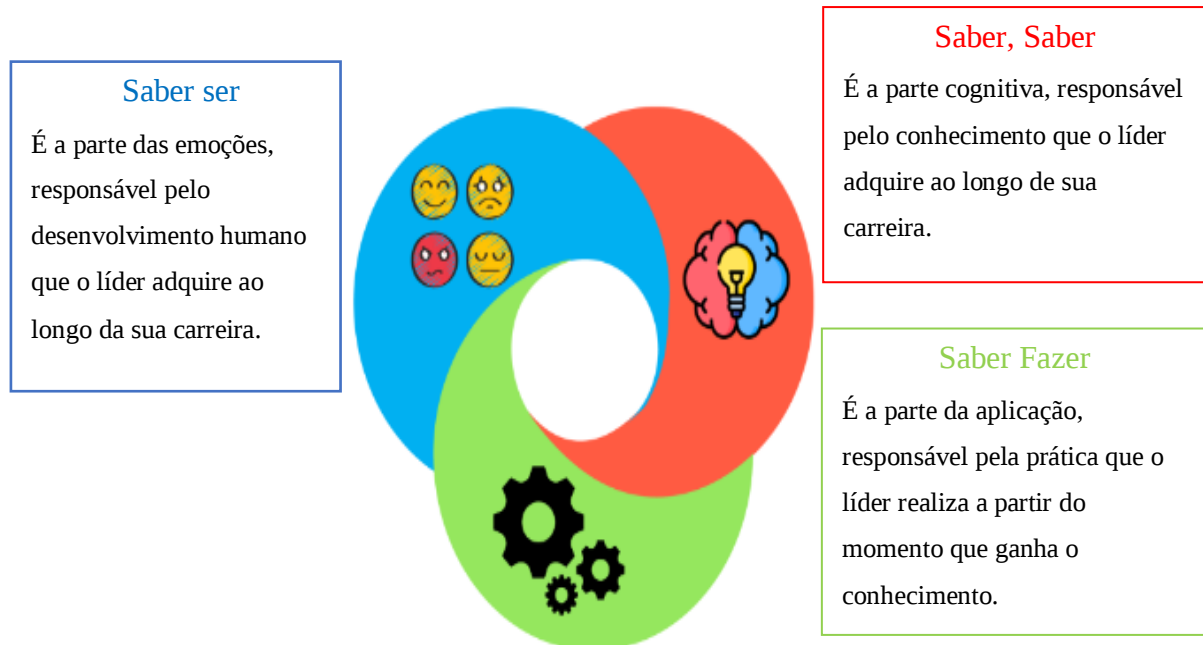


Figura n.º 1 - Os Três Saberes

Fonte: Adaptado de Furst (1981), Huitt (2011) e Krathwohl (2002)

1.2. Liderança Transformacional *versus* Liderança Transacional

Diversos autores renomados têm estudado o conceito de liderança e as suas implicações nas organizações e na sociedade: Bass e Riggio (2006) que propuseram o Modelo de Liderança Transformacional, que se concentra no desenvolvimento pessoal dos seguidores e no alinhamento dos seus valores e objetivos com os da organização.

Segundo Bass e Riggio (2006), a Liderança Transformacional é um estilo de liderança que se esforça para transformar as organizações e seus membros, defendendo mudanças importantes e de longo prazo em seu ambiente operacional. O líder com esse estilo de liderança inspira, motiva e impulsiona as pessoas a atingir níveis mais altos de desempenho e sucesso.

Os mesmos autores compõem este estilo de liderança segundo estas 4 características principais:

- Idealização da influência - Os líderes transformacionais inspiram e estimulam os seus seguidores, modelando a visão e crenças pessoais dos últimos.

- Consideração individualizada - Ao abordar os desejos e problemas dos seus seguidores, os líderes transformacionais demonstram atenção personalizada e preocupação por eles.
- Estimulação intelectual - Os líderes transformacionais incentivam a criatividade e o pensamento inovador dos seus seguidores, incentivando-os a procurar soluções exclusivas e novas ideias.
- Motivação inspiracional - Ao expressar uma visão clara e atraente, os líderes transformacionais podem estimular e inspirar os seus seguidores a chegarem a níveis mais altos de desempenho e sucesso (Bass & Riggio, 2006).

Por outro lado, a Liderança Transacional é caracterizada por uma relação de troca entre o líder e o subordinado, onde o líder recompensa o subordinado pelo trabalho bem feito e corrige o subordinado quando ele não atinge os objetivos definidos. O líder transacional é visto como um gestor, que utiliza incentivos e sanções para motivar a equipa a alcançar os objetivos estabelecidos (Bass & Avolio, 1994).

Existem estudos que demonstraram que a Liderança Transacional é benéfica em culturas organizacionais específicas, como organizações que funcionam em situações altamente organizadas e previsíveis (Bass & Avolio, 1993; Dumdum, Lowe & Avolio, 2002; Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Além disso, alguns investigadores afirmam que a liderança transacional pode ser eficaz em situações de crise ou emergência em virtude de exigirem uma resposta rápida e eficiente (Bryman, 1992).

Goleman (2002) destacou a importância da inteligência emocional na liderança e como isso pode impactar o desempenho da equipa; Collins (2005) descreveu as características de liderança de empresas que se conseguiram destacar e ter sucesso no longo prazo.

A teoria da Liderança Transacional dá maior ênfase ao uso de recompensas e punições para motivar o comportamento dos subordinados. A teoria da Liderança Transformacional, por outro lado, enfatiza a necessidade dos líderes serem pessoas carismáticas que inspirem e motivem os seus seguidores a colocar o grupo ou organização à frente de seus próprios interesses.

Estas duas teorias mesmo tendo perspectivas diferentes podem ser usadas simultaneamente. A teoria LMX permite dar ênfase ao desenvolvimento de relacionamentos individualizados baseados na confiança e na reciprocidade e ao mesmo tempo é vista como uma extensão da teoria da Liderança Transformacional ao valorizar de igual forma o respeito profissional (Avolio & Bass (1988); Bass (1988); Graen, Novak & Sommerkamp (1982)).

No quadro abaixo é possível visualizar as características que permitem diferenciar um Líder transacional de um Líder transformacional.

Quadro n.º 3 - Líder Transacional versus Líder Transformacional

Líder transacional	Líder transformacional
<u>Recompensa Contingente -</u> Sugere trocas de recompensas por esforços, promete recompensas por bom desempenho, reconhece as realizações	<u>Carisma (Influência idealizada) -</u> Oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha o respeito e a confiança
<u>Gestão por exceção (ativa) -</u> Observa e pesquisa os desvios nas regras e padrões, realiza ações corretivas	<u>Inspiração (Motivação inspiracional) -</u> Comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples
<u>Gestão por exceção (passiva) -</u> Intervém somente se os padrões não foram alcançados	<u>Estímulo Intelectual -</u> Promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas
<u>Laissez-faire -</u> Abdica de responsabilidades, evita tomar decisões	<u>Consideração individualizada -</u> Dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha e orienta.

Fonte: Adaptado de Soares, M. (2022)

1.3. A teoria da Leader Member-Exchange

A teoria LMX sugere que líderes e liderados desenvolvem relacionamentos únicos com base nas suas trocas sociais. A qualidade dessas trocas podem influenciar os resultados obtidos (Graen & Uhl-Bien, 1995).

É uma abordagem que se concentra no relacionamento entre líderes e liderados, sugerindo que os líderes selecionem os melhores subordinados e façam ofertas aos mesmos, podendo estas ofertas serem aceites ou não. Aparece pela primeira vez na década de 1970 e acredita-se que se divide em 3 partes significativas: Interpretação de papéis; Criação de papéis; e «Rotinização» (Dansereau, Graen & Haga, 1975). A interpretação de papéis, sucintamente, é o primeiro contacto que os superiores têm com os seus subordinados e de certa forma encaixam o seu perfil num dito papel. Segundo Dansereau *et al* (1975) a criação de papéis é então a separação que acontece, em teoria, após a Interpretação onde os subordinados tornam-se membros «In-Group» ou «Out-Group»; A Rotinização são as rotinas estabelecidas pelos próprios subordinados (Mind Tools, 2009). Além disso, a LMX sugere que os líderes desenvolvem automaticamente um relacionamento com cada um dos seus subordinados, e que a qualidade desse relacionamento influencia fortemente a responsabilidade, a tomada de decisão, o acesso a recursos e o desempenho dos subordinados (Janse, 2019).

A teoria é separada em 4 fases (Graen & Uhl-Bien, 1995): A primeira fase iniciada em 1975, por Dansereau *et al.*, estuda e categoriza as relações entre dois grupos. Um grupo mais íntimo que é o círculo interno do líder onde os seus membros são confiados com uma responsabilidade de maior nível, e um maior grau de influência quando é preciso que o líder tenha de tomar decisões. O grupo externo consiste naqueles que falharam em obter o favor do líder. Eles têm menos influência nas decisões do líder, menos responsabilidade e menos acesso a recursos. Esta fase é dividida em três etapas que são, a tomada de papéis (quando os subordinados são primeiramente introduzidos ao líder e onde demonstram as suas qualidades), a criação de papéis (quando os novos membros são integrados com a equipa e demonstram a sua ética de trabalho e onde o líder vai averiguar em qual dos círculos estes novos membros pertencem) e a rotinização de papéis.

A segunda fase foi onde se verificou pela primeira vez a importância da troca entre líder-liderado. E é feita a validação dos relacionamentos diferenciados para o benefício da organização, isto porque verificou-se que os membros deste círculo interno do líder desenvolvem maior confiança nos seus chefes, mostram mais dedicação e responsabilidade pelas suas tarefas, são mais comunicativos, têm níveis mais altos de satisfação no trabalho e têm melhor desempenho (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ou seja, é nesta altura que os investigadores desta teoria se aperceberam que há benefícios aquando a existência de relações informais e de proximidade dentro de uma organização (Dansereau *et al.*, 1975).

Na terceira fase, o foco centra-se em ajudar e ensinar um superior a ser um líder ideal dentro dos parâmetros da teoria LMX. Separa-se da ideia de que devem ser criados diferentes grupos para diferentes elementos da equipa e diz que o líder deve criar o mesmo tipo de relações e disponibilidade de recursos a todos os membros de forma a melhorar o desempenho e motivação dos seus subordinados. De acordo com Graen e Uhl-Bien (1995) propõe-se ao Líder uma perspetiva transacional em que não deve ser só visto como um apaziguador de dívidas, mas sim recompensar ações com trocas materiais, psicológicas e sociais. O conceito de “maturação da relação” é usado nesta fase para explicar como um empregado passa pelas etapas de ter uma relação formal e interações profissionais com o seu chefe, para uma relação onde a partilha de informação já existe e onde as interações vão sendo cada vez mais frequentes e acaba como que um parceiro onde a relação é construída por lealdade, confiança, respeito e influência (Graen & Uhl-Bien, 1995).

A última fase denominada de *Team-Making* explora os ganhos mútuos da organização quando diferentes pessoas com diferentes responsabilidades trabalham em conjunto em equipa (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Para melhor compreensão, elaboramos a figura abaixo, que retrata as fases do LMX:

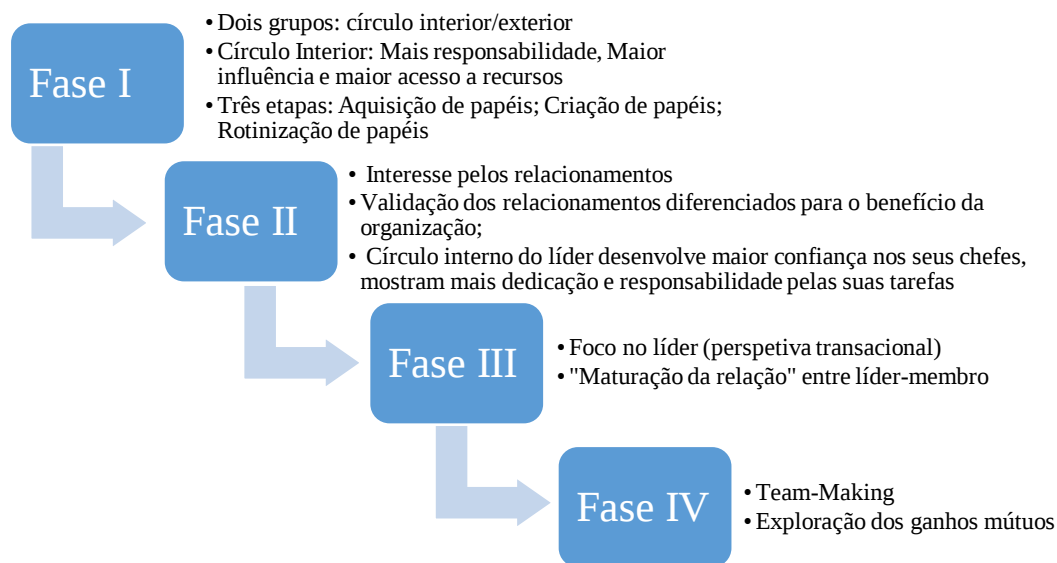


Figura n.º 2 - Fases do LMX

Fonte: Elaboração própria baseada em Graen e Uhl-Bien (1995) e Dansereau et al. (1975)

1.4. Liderança no contexto militar

A liderança no contexto militar enfrenta desafios específicos. Entre eles, destacam-se a tomada de decisões em situações de alta pressão e incerteza, a gestão de recursos limitados, a liderança de equipas multidisciplinares e a necessidade de manter a disciplina e a moral das tropas em situações de combate. A compreensão desses desafios é crucial para o desenvolvimento de líderes militares eficazes (Bartone et al., 2009). As operações militares bem-sucedidas dependem de uma liderança forte, essencial para inspirar e motivar as pessoas em situações difíceis e complicadas. A investigação académica dedicou muito tempo ao longo dos anos ao estudo da liderança no contexto militar, discutindo muitas ideias, práticas e dificuldades relacionadas com esse assunto.

Um líder militar é “qualquer pessoa que, em virtude do papel assumido ou da responsabilidade atribuída, inspire e influencie as pessoas, fornecendo propósito, direção e motivação para cumprir a missão e melhorar a organização” (U.S. Army, 2019, p. 13). Deve persuadir os subordinados a fazer o que for necessário para o cumprimento da missão, dando-lhes um objetivo explícito, explicando exatamente como devem fazer para cumprir esse objetivo, e através das ações e palavras promover a vontade e iniciativa de cada subordinado. Segundo Ramos (2019), os militares são treinados com o objetivo de desenvolver agilidade

e adaptabilidade para lidar com as complexidades das demandas globais, ao mesmo tempo que mantêm a flexibilidade necessária para compreender diversos ambientes operacionais. De acordo com a Fundação Francisco Manuel Dos Santos (2021), durante o serviço ativo, os militares estão sujeitos aos deveres estabelecidos pelo seu estatuto militar, sendo esperado que atuem de acordo com os princípios da ética militar, demonstrando respeito pela coesão e disciplina das Forças Armadas.

Uma das teorias relevantes no cenário militar é a Liderança por Missão, também conhecida como “intenção do comandante” ou “liderança baseada em intenção”. Esta estratégia evidencia a necessidade de os comandantes militares desenvolverem uma visão clara e partilhada do objetivo e envolverem as suas tropas na sua realização (Marquet, 2012). Em operações militares, a liderança da missão é vital porque a consciência e a compreensão da missão são necessárias para operações bem-sucedidas (Powell, 2003).

A liderança transformacional também foi examinada em ambientes militares. Este método enfatiza a importância de líderes inspirarem e motivarem os seus subordinados através da expressão de uma visão inspiradora, estimulação intelectual, consideração individualizada e estímulo à criatividade e inovação (Bass & Riggio, 2006). Nas organizações militares, a liderança transformacional tem sido associada a bons resultados, como melhor coesão da equipa, melhor desempenho e maior satisfação dos membros (Judge & Piccolo, 2004; Shamir et al., 1998). De acordo com o estudo de Shamir *et al.* (1998), realizado em unidades militares, o apego e a identificação com a unidade estão positivamente relacionados com as ações de apoio do líder e o nível de influência desse líder. Existe uma relação significativa entre a motivação e a disposição para fazer sacrifícios pela unidade e o comportamento de apoio ao líder; e ainda, uma relação positiva entre a cultura da unidade e o comportamento do líder exibir ações que enfatizam a identidade coletiva da unidade e sua singularidade (Shamir et al., 1998).

No contexto militar, as relações de troca entre líderes e membros são especialmente importantes, uma vez que a coesão e o trabalho em equipa são fundamentais para o funcionamento eficaz das operações militares (Graen & Uhl-Bien, 1995). Isto faz com que o estudo da liderança militar envolvendo a Teoria LMX se tenha tornado relevante. Uma relação LMX de alto nível parece ser uma base contextual necessária para relacionamentos de trabalho positivos em grupos que apresentem um nível relevante de diversidade (Stewart & Johnson, 2009). Além disso, estudos descobriram que a autonomia de um líder para construir relacionamentos LMX de qualidade variável, é limitada em ambientes altamente hierárquicos e burocráticos (Mintzberg, 1981). Portanto, é possível perceber o porquê de o

Exército voltar a sua atenção para os aspetos de relacionamento da liderança. Segundo a investigação, a qualidade da LMX nas forças armadas pode ter uma influência substancial numa série de áreas cruciais.

A LMX de alta qualidade tem sido associada à melhoria do desempenho da equipa militar, incluindo maior colaboração, comunicação eficaz e coordenação de tarefas (Graen & Uhl-Bien, 1995; Erdogan & Bauer, 2009). Também pode ter um impacto no clima organizacional nas forças armadas, com maior qualidade da LMX associada a um ambiente organizacional mais favorável, no qual os membros da equipa se sintam mais satisfeitos, envolvidos e dedicados à organização (Epitropaki & Martin, 2005; Shyns, 2002). A confiança e lealdade dos membros da equipa para com seus comandantes militares pode ser influenciada pela LMX, uma vez que a literatura indica que quando existe uma alta qualidade LMX, existe um maior grau de confiança e lealdade para com os seus líderes (Dionne et al., 2002; Wang et al., 2011). Compreender a dinâmica do LMX pode ser útil no desenvolvimento de líderes militares, destacando a importância de construir e manter relacionamentos de qualidade com os seus membros de equipa (Dinh et al., 2014).

Tanto os chefes como os subordinados neste contexto militar não devem apenas focar-se na sua vida profissional, mas também devem residir e conviver uns com os outros, o que significa que partilhem um horário diário. Até mesmo coisas simples como comer, lavar roupa, passar tempo juntos e fazer exercício físico (Morris, 2013). As forças armadas são instituições com diversidade entre as pessoas que as constituem, idade, sexo e etnias são alguns exemplos. Para garantir um desempenho eficaz, os elementos de liderança podem precisar de adaptar abordagens que supervisionem com sucesso os relacionamentos interpessoais e estabeleçam, de forma clara, os papéis à medida que as equipas se tornam mais diversificadas, podendo ser necessário recorrer a formações para melhor gerir essa diversidade.

1.5. Estudos sobre a LMX e os seus avanços

Em 1998, Robert C. Liden e John M. Maslyn, conduziram um estudo de forma a criar uma escala capaz de medir a qualidade das relações LMX nas organizações. A análise consistiu em 302 trabalhadores-estudantes, seguida pela construção e validação relacionada a um critério ao usar 249 funcionários que representavam duas organizações.

Basearam-se na própria revisão da literatura e criaram 80 itens iniciais. “Esses itens focaram-se na contribuição, afeto e lealdade dentro das dimensões do LMX (...)” (Liden & Maslyn, 1998, p. 4). Adicionalmente, foram conduzidas entrevistas a 24 trabalhadores-

estudantes que se encontravam a fazer o seu Mestrado ou Doutoramento. Estes dividiam-se da seguinte forma: 17 indivíduos do sexo masculino e 7 do sexo feminino, entre as idades de 23 a 44 anos, de 2 a 10 níveis da posição mais alta dentro da organização e representavam organizações públicas e privadas, estabelecimentos militares, serviços, fábricas e profissionais. Após as entrevistas e processos de verificação apenas um total de 31 itens dos 80 iniciais permaneceram.

Foi a estes itens que os 302 trabalhadores-estudantes referidos anteriormente foram submetidos através de questionários, sendo que 128 receberam um segundo questionário 8 a 10 semanas depois de forma a verificar a consistência entre os dois questionários. Os 249 funcionários a tempo inteiro com um tempo de contrato de 7 anos (em média) também foram submetidos a estes questionários e encontravam-se todos em posições de entradas dentro das organizações.

A diferença dos setores em que se encontravam os trabalhadores permitiu notar uma diferença nos parâmetros de afeto, respeito e lealdade relacionadas positivamente com os meios disponíveis dentro da organização. A seleção de itens foi feita utilizando a amostra dos estudantes e usaram os questionários dos trabalhadores a tempo inteiro para confirmação de dados (Linden & Maslyn, 1998).

Os resultados deste estudo permitiram uma criação de uma escala (LMX-MDM) composta por 11 itens colocados em 4 dimensões/fatores (afeto, lealdade, contribuição, respeito profissional). Apesar de ser usada em estudos mais recentes os próprios autores revelam que pode haver falhas na validade do uso da escala se por exemplo, as respostas forem dadas com parcialidade e subjetividade.

Em estudos mais recentes que o anterior, como por exemplo um estudo de Harris, Wheeler e Kacmar (2011), a LMX foi relacionada com a retenção do empregado ao examinar as relações entre essas duas variáveis e três desfechos no local de trabalho (fidelização do empregado, intenção de saída do mesmo e efetivamente a saída do empregado). Os autores propuseram 3 hipóteses: «A LMX está positivamente relacionada com a fidelização do trabalhador»; «A fidelização organizacional está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, e negativamente relacionada com intenção de saída e a saída do empregado»; «A fidelização organizacional faz a mediação das relações entre a LMX e a satisfação no trabalho, intenção de saída e a saída do empregado».

Relativamente ao método, a amostra era composta por 225 trabalhadores de uma concessionária automóvel aos quais foi dada a oportunidade de voluntariamente participarem no estudo. Os voluntários ocupavam uma “ampla variedade de empregos,

incluindo finanças, trabalho mecânico, vendas, tarefas administrativas gerais, detalhamento de automóveis e outros serviços e atividades relacionadas com a concessionária” (Harris et al, 2011, p. 4). Para favorecer a imparcialidade, todas as respostas dadas na condução de estudo foram guardadas com fonte anônima e os autores garantiram que os superiores dos inquiridos apenas veriam os resultados do estudo. Os inquéritos foram respondidos numa escala entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente) e foram medidas usando a escala LMX-MDM de Linden e Maslyn, e outras escalas remetentes aos 3 desfechos do local de trabalho que são objetos no estudo em si. O estudo permitiu concluir na relação positiva entre as relações LMX e a fidelização com o trabalho, ou seja, uma relação LMX boa torna-se uma previsão da fidelização. “Uma relação LMX de alta qualidade provavelmente aumentará componentes como ligações, integrações e sacrifícios dos subordinados que promovem a fidelização com a organização” (Harris et al, 2011, p. 7).

Em suma, quando as pessoas sentem que estão integradas na equipa, a sua satisfação é melhorada, sentindo-se mais apegadas a esse trabalho e sentem dificuldades em abandonar esse emprego, mesmo quando são oferecidas propostas melhores.

1.6. Relação entre LMX e Bem-Estar

O Bem-estar é “um estado de satisfação no qual a pessoa se sente bem física e emocionalmente” (OMS, 2022), é visto como um conceito subjetivo que diz respeito às percepções, e avaliações do ser humano. Alguns dos elementos importantes que afetam o Bem-estar de uma organização são os seguintes: Uma boa cultura de trabalho, caracterizada por uma forte ênfase no crescimento e avanço do funcionário, comunicação aberta e respeito pela diversidade; Um forte envolvimento dos funcionários, torna-os dedicados a cumprir os objetivos organizacionais, sentem-se apreciados por seus empregadores e são devotados ao seu trabalho; Equilíbrio entre vida pessoal e profissional que está relacionado com os trabalhadores sentirem-se mais satisfeitos, saudáveis e eficazes; Apoio à saúde mental, quando é dada pelas empresas uma alta prioridade ao fornecimento de serviços e assistência de saúde mental a seus funcionários estão mais bem equipados para criar um ambiente de trabalho saudável e reduzir o *burnout* e o *stress*; por último um dos mais importantes, é a definição clara de tarefas e papéis (Keyes, 2005; Shier & Graham, 2013; Square, 2016; Tawfik et al.,2019).

A definição do papel descreve as circunstâncias em que os deveres dos funcionários são claramente definidos e especificados (Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Existem 2 premissas baseadas na perspectiva do subordinado e como ele próprio vê e descreve as suas

funções, Morrison (1994), definiu a primeira como “percepção da amplitude do trabalho”. Sugere que certos comportamentos dentro da mesma função podem ser vistos de maneira diferentes entre os subordinados e entre os subordinados e os seus supervisores. Por exemplo, fazer uma certa tarefa pode ser vista como algo “além” ou “extra-papel” da função atribuída por qualquer uma das partes. A segunda sugere que quando a tarefa é vista como “além” da função torna-se menos provável que ela seja feita. O grau em que é recompensada a condução dessa tarefa e se aplicam as consequências, se ela estiver ausente, distingue uma atividade “extra-papel” de uma dentro do papel (Organ, 1988, 1990).

Consequentemente, as componentes emocionais, psicológicas e sociais são tipicamente diferenciados como três aspetos do Bem-estar (OMS, 2022). A componente de Bem-estar emocional/subjetivo é composta por sinais de vitalidade emocional ou emoções positivas, medidos pelo nível de felicidade, satisfação com a vida e interesse (Keyes, 2005). Normalmente, são usadas escalas estruturadas para medir esses sintomas.

O Bem-estar psicológico é composta por seis dimensões: autoaceitação, relações positivas com outros, autonomia, domínio sobre o ambiente, propósito na vida e crescimento pessoal (Siqueira & Padovam, 2008). Isso indica que uma pessoa que está a funcionar positivamente dentro desta componente é independente, cultiva relacionamentos saudáveis e confiáveis, acredita que está a melhorar como pessoa, tem um propósito na vida e é capaz de mudar o ambiente para atender às suas necessidades (Ryff & Keyes, 1995).

A integração social, aceitação social, atualização social, contribuição social e coerência social são as cinco dimensões que compõem o Bem-estar social, conforme figura n.º 3. Quando uma pessoa acredita que a sociedade é significativa e capaz de crescer, diz-se que esse indivíduo funciona de forma adaptativa. A sensação de se enquadrar e pertencer à sociedade, que se caracteriza pela aceitação dos seus elementos e contribuição para o seu avanço, também é uma componente do Bem-estar (Keyes, 1998).

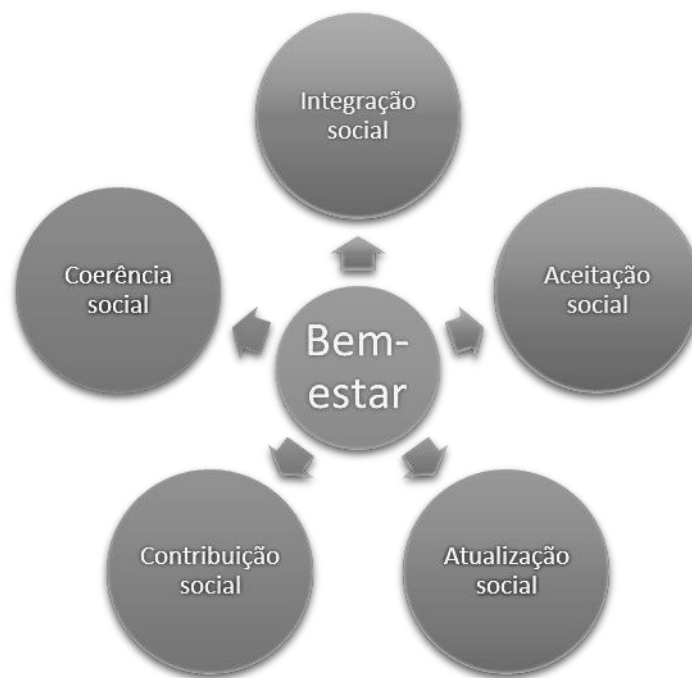


Figura n.º 3 - Dimensões do Bem-estar Social

Fonte: Adaptado de Keyes (1998)

De acordo com os artigos de Diener (2012), Huppert & So (2013) e Oishi, Diena & Lucas (2007) o sucesso a nível profissional, pessoal e interpessoal tem sido associado ao Bem-estar, pessoas com altos níveis de Bem-estar também exibem maior produtividade no local de trabalho, um nível de aprendizagem mais eficaz, criatividade aprimorada e relacionamentos positivos.

Conforme explicam os estudos de Dose *et al.* (2019), Petrus (2020) e Kaluza *et al.* (2021), as expetativas tem um papel importante entre o comportamento do líder orientado para a saúde e a LMX. Uma estratégia para os líderes criarem um LMX de alta qualidade com os seus subordinados é corresponder às expetativas dos últimos, principalmente quando são extraordinariamente altas ou baixas. Uma LMX de alta qualidade influencia o Bem-estar dos subordinados (Gonzalez-Navarro *et al.*, 2019; Huell *et al.*, 2016; Sonnentag & Pundt, 2016), e relaciona-se com baixos valores de exaustão e mais empenho no trabalho (Kaluza *et al.*, 2021).

Segundo Messias (2015) uma liderança promotora de Bem-estar é vista como uma facilitadora de produtividade e resultados organizacionais que tem como foco criar relações de confiança e desenvolvimento mútuo, podendo ser aplicada em fases iniciais de implementação e criação de objetivos tal como em organizações em fases mais maduras.

Este foco na integração do colaborador e a valorização do cumprimento de objetivos leva a um aumento do Bem-estar.

Em relação às formas como o líder pode promover a saúde e o Bem-estar dos liderados, Gregersen, Vincent-Höper & Nienhaus (2016), verificaram que os recursos relacionados com o trabalho, como por exemplo a definição de papéis e a sua previsibilidade, predizem uma LMX de maior qualidade que por sua vez se relacionam com menores níveis de exaustão emocional.

Estudos elaborados por Yukl e Graham (1978), Spector (1982) e Ng et al. (2005) sugerem que subordinados com um líder que consiga definir bem os seus papéis dentro da instituição, têm um forte desejo de sucesso, tornam-se naturalmente motivados a atingir seus objetivos e acreditam intrinsecamente na eficácia dos seus esforços para atingir os objetivos de desempenho.

1.7. Relação entre LMX e comprometimento

O comprometimento organizacional corresponde a “um tipo específico de vínculo mantido entre trabalhadores e organização e é um dos temas mais investigados dentro do campo do comportamento organizacional” (Menezes, 2009, p.16).

O comprometimento é um conceito polissêmico, multifacetado e com reduzido consenso conceitual devido a várias abordagens e concepções teóricas. Dentro das várias abordagens existem 3 categorias consensuais (calculativo, normativo e afetivo), conforme figura n.º 4:

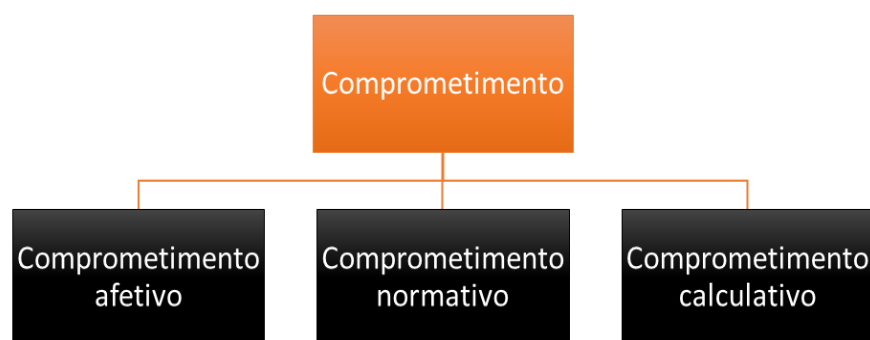


Figura n.º 4 - Dimensões do Comprometimento organizacional

Fonte: Elaboração própria

Dependendo do tipo de vínculo, o comprometimento organizacional pode ser dividido em três categorias: calculativo, onde a relação com a organização é baseada na necessidade (salários, benefícios, custos de saída), normativo, onde o trabalhador estabelece uma relação de obrigação, dever, ou lealdade para permanecer na organização, e afetivo, que representa um apego emocional à organização e empregados com um forte comprometimento afetivo sentem que querem continuar na organização (Meyer & Allen, 1991).

Um estudo feito em 2015, por Sy Son, com uma amostra de 198 membros do Exército coreano, encontrou uma relação boa entre a liderança LMX e o comprometimento afetivo com a organização. O autor concluiu que o uso da Liderança LMX dentro do Exército coreano promovia a continuidade dos militares por se sentirem ligados emocionalmente com a instituição militar. A LMX de alta qualidade promove a confiança no líder, logo o seu nível de influência para com o militar que esteja a ponderar sair é mais elevado, ou seja, primeiramente, um subordinado que tenha uma boa relação com o seu superior está muito mais predisposto a receber um pedido ou essa mesma influência (Son, 2015). Além disso, um sistema construído pela reciprocidade é a base para qualquer interação social (Gouldner, 1960). Como resultado, o tratamento favorável dos supervisores ou relacionamentos positivos com os líderes deve aumentar as atitudes e emoções positivas dos membros em relação aos seus líderes, bem como incutir sentimentos de obrigação de contribuir para os objetivos do supervisor.

Relativamente ao comprometimento afetivo, Inanc (2018) concluiu que as relações LMX não têm correlação com a congruência de personalidades e que esta última não afetava o comprometimento. Os resultados também revelaram uma relação significativa entre a congruência de afabilidade (tendência a haver maior benevolência) de supervisores e subordinados e o comprometimento afetivo.

Sendo que as pessoas são o principal componente de uma instituição, qualquer tipo de comprometimento irá beneficiar a mesma, mesmo que alguns desses tipos possam ser mais voláteis e instáveis. Por exemplo, um empregado que esteja vinculado por necessidade apenas irá continuar na empresa enquanto essa necessidade for uma realidade, ou seja, será mais difícil ter uma estimativa do tempo que a pessoa continuará na instituição. Será mais fácil para os líderes lidar com alguém que quer estar e continuar na instituição.

A LMX é uma abordagem da liderança que se concentra no relacionamento entre líderes e liderados, que permite promover o Bem-estar, promover o seu apego emocional com a organização, com os seus parceiros de profissão e com os seus líderes. Os níveis de

comprometimento organizacional afetivo são influenciados pelas dimensões da transparência e do processamento equilibrado, que são o resultado da liderança autêntica e são mediados pela dimensão LMX. Para essas pessoas, a natureza do seu relacionamento com o líder é, portanto, o fator mais importante (Santos, 2014).

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA, MÉTODO E MATERIAIS

Este capítulo explica a metodologia central utilizada na condução deste TIA, nomeadamente a técnica científica utilizada, a estratégia utilizada, a questão inicial e questões derivadas e a categorização sociodemográfica da amostra. Os regulamentos utilizados para a realização deste TIA são os que já estão em vigor no AM, nomeadamente a Norma de Execução Permanente (NEP) 522/1.^{0a} Este TIA é regido pelas diretrizes da APA da 7ª edição.

A metodologia de pesquisa é uma etapa crucial para a produção de um trabalho científico de qualidade. Nesse sentido, a revisão de literatura e o questionário são dois instrumentos fundamentais para a coleta e análise de dados em diferentes áreas do conhecimento e foram os usados para a elaboração deste trabalho.

2.1.Questionário

A segunda parte da investigação consistiu em realizar um inquérito por questionário para a recolha de dados sobre a temática em causa. O questionário é um instrumento de recolha de dados amplamente utilizado em pesquisas académicas. Trata-se de um conjunto de perguntas estruturadas que são aplicadas a uma amostra representativa da população estudada. Na elaboração deste questionário foi feita a definição das perguntas e respostas, a seleção e delimitação da amostra, a aplicação e a análise dos dados. O inquérito por questionário foi divulgado via correio eletrónico a 799 militares pertencentes à arma de Artilharia, sendo que se obtiveram 86 respostas (taxa de resposta 10,8%). Recomenda-se um tamanho mínimo da amostra cinco vezes maior que o número de itens a serem avaliados (Hair et al, 2005 citado em Hoss & Ten Caten, 2010). O questionário tendo 48 itens com uma amostra composta por 86 participantes é um indicativo negativo da adequação do tamanho da amostra. Foi dividido em duas seções: a primeira seção recolheu informações sociodemográficas dos participantes, como idade, sexo, categoria, grau contratual e tempo de serviço; a segunda seção abordou as questões relacionadas com o tema da pesquisa. As escalas usadas para a elaboração do Inquérito por Questionário encontram-se caracterizadas no Apêndice A. Além disso, o questionário foi pré-testado com uma amostra piloto para garantir a sua compreensão e efetividade e foi usado o programa *IBM SPSS Statistics 29* para a análise de dados estatísticos

2.2. Considerações éticas

Os participantes foram convidados a responder ao questionário de forma anónima e voluntária, garantindo a confidencialidade das informações recolhidas, estando de acordo com as orientações prestadas pela Comissão Nacional de Proteção de Dados prevista no Regulamento (UE) 2016/679 de 27 de abril que entrou em vigor em 25 de maio.

Para proteger a privacidade e confidencialidade dos participantes, todas as informações recolhidas foram tratadas apenas pelo autor e pelas orientadoras. Os participantes foram informados de que as suas respostas seriam mantidas em total sigilo e que os seus dados seriam utilizados apenas para fins académicos, sendo que as suas identidades seriam mantidas no anonimato.

2.3. Método científico

Rodrigues define a pesquisa científica como um “conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para os problemas propostos mediante o emprego de métodos científicos” (2010, p. 3). Essa abordagem metódica é crucial para garantir a autenticidade e a confiabilidade das descobertas científicas.

Segundo Gil (2008), na pesquisa científica, existem três principais métodos de investigação científica que podem ser adotados, cada um com suas características distintas, sendo eles: método dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo. Estes possuem as suas características distintas sendo elas, conforme quadro abaixo.

Quadro n.º 4 - Métodos de investigação científica

Método indutivo	A generalização é constatada a partir da observação de casos concretos
Método dedutivo	Possibilita chegar a conclusões em virtude unicamente da sua lógica
Método hipotético-dedutivo	Das hipóteses formuladas, deduzem-se consequências que deverão ser testadas ou falseadas

Fonte: Elaboração própria adaptado de Gil (2008)

Relativamente a este TIA, o método dedutivo foi utilizado para organizar o referencial da pesquisa. Uma análise detalhada da literatura disponível foi usada para desenvolver os objetivos e as perguntas, que forneceram uma base teórica para a investigação. Uma estratégia de estudo foi construída para responder as perguntas de investigação com base nos objetivos especificados. Essa abordagem incluiu selecionar uma

amostra representativa, definir variáveis de estudo, selecionar ferramentas de recolha de dados e o uso procedimentos de análise apropriados. A estrutura do estudo foi de natureza dedutiva, com a análise avaliativa de dados reais.

2.4. Abordagem

Relativamente à abordagem, este trabalho seguiu o percurso quantitativo. A abordagem quantitativa é amplamente utilizada para obter uma compreensão objetiva e mensurável dos fenómenos, permitindo a generalização dos resultados para uma população maior (Creswell, 2014). Esta abordagem foi considerada apropriada para responder às perguntas de investigação estabelecidas nesta tese porque permite traduzir as opiniões e informações em números para poderem ser classificadas e analisadas, utilizando técnicas estatísticas (Vilelas, 2009).

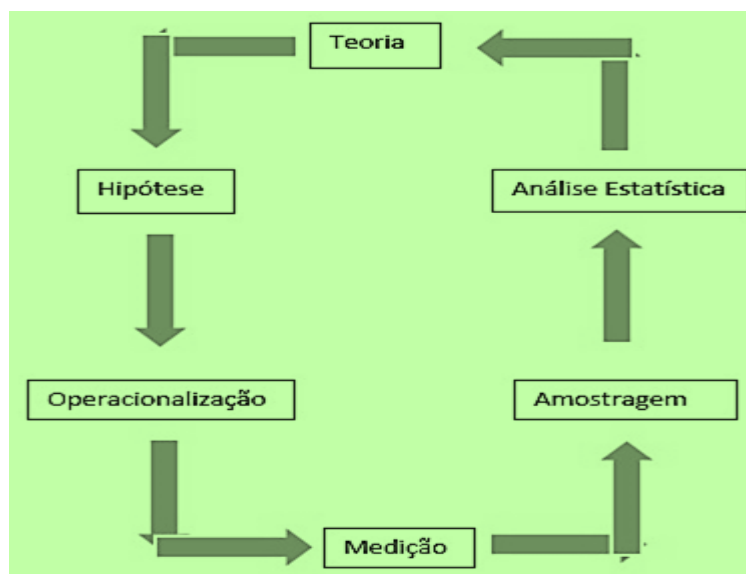


Figura n.º 5 - Exibição do processo de pesquisa quantitativa

Fonte: Adaptado de Stockemer (2019)

Quanto ao tipo de estudo, considera-se que o mesmo se enquadra num estudo exploratório. Um estudo exploratório é um estudo que estuda questões nunca antes abordadas com profundidade, não fornecendo evidências que permitam obter conclusões definitivas (Anpar, 2022). Normalmente para este tipo de estudos é usada uma abordagem qualitativa, mas a quantitativa também é aceite quando adequada (Sukamolson, 2007). Neste caso considerou-se a abordagem quantitativa mais adequada dada a dispersão dos militares

de Artilharia pelas Unidades do Exército e pela sensibilidade da temática, uma vez que o objetivo é analisar a percepção dos liderados.

2.5. Definição dos objetivos da investigação

De modo a alcançar os objetivos da investigação foi necessário formular um objetivo geral (OG), que está intimamente relacionada com a pergunta de partida (PP). Segundo Rosado (2017, p. 122), a pergunta de partida “está forçosamente alinhada com o título e com a temática onde esse estudo se insere”. Neste trabalho de forma a ajudar a cumprir o OG foram definidos outros 4 objetivos específicos que corresponderam às perguntas derivadas (PD):

Quadro n.º 5 - Relação entre os objetivos de investigação

Objetivo Geral	Pergunta de Partida	Objetivos Específicos	Perguntas Derivadas
Estudar o impacto da teoria Leader Member-Exchange (LMX) no Bem-estar e no comprometimento dos militares da Arma de Artilharia.	Qual é o impacto que a teoria Leader Member-Exchange (LMX) tem no Bem-estar e no comprometimento dos militares da Arma de Artilharia?	Analisar o nível dos diferentes tipos de comprometimento dos militares de Artilharia.	De que forma é que os militares de Artilharia se enquadram nos diferentes tipos de comprometimento organizacional?
		Avaliar o nível de Bem-estar dos militares de Artilharia.	Qual é o nível de Bem-estar dos militares de Artilharia?
		Medir a qualidade da relação LMX presente nos militares da Arma de Artilharia.	Qual a qualidade da relação LMX entre os militares de Artilharia?
		Verificar se as diferentes categorias apresentam níveis de comprometimento, bem-estar e LMX similares.	As diferentes categorias apresentam níveis de comprometimento, Bem-estar e LMX similares?

Fonte: Elaboração própria

2.6. Caracterização sociodemográfica da amostra

A amostra deste TIA compreende um total de 86 militares da arma de Artilharia que prestam serviço em 28 unidades militares distintas. A distribuição e caracterização da amostra segundo esta variável encontra-se exposta na Figura n.º 6 e com maior detalhe no

Anexo A. Ao analisar ambas verificamos que o maior número de participantes se encontra na Academia Militar (19 participantes, que correspondem a 22,4% da amostra).

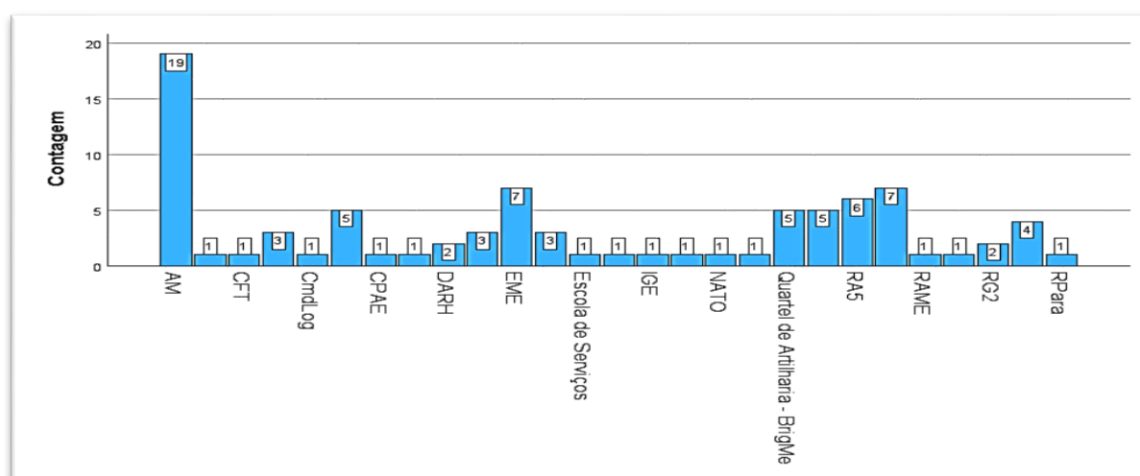


Figura n.º 6 - Caracterização da amostra por unidades

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

Relativamente à idade, exposta na Tabela, 14 participantes têm menos de 25 anos (16,5%), 16 têm entre 26 e 35 anos (18,8%), 30 entre 36 e 45 anos (35,3%), 23 entre 46 e 55 anos (27,1%) e 2 têm mais de 56 anos (2,4%). Quanto ao sexo, 78 dos participantes pertencem ao sexo masculino (91,8%) e 7 pertencem ao sexo feminino (8,2%). Na Tabela n.º 1 está feita uma relação entre as idades e o sexo dos participantes onde se pode observar que das participantes do sexo feminino 3 têm menos de 25 anos e 4 têm entre 26 e 35 anos, quanto aos participantes do sexo masculino a maior percentagem está compreendida entre os 36 e 55 anos.

Tabela n.º 1 - Relação entre a Idade e Sexo da amostra

Sexo	Idade									
	<25		26 a 35		36 a 45		46 a 55		>56	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Qtd.	3	11	0	16	4	26	0	23	0	2

Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

No que diz respeito ao tempo de serviço dos inquiridos (Tabela n.º 2), 17 têm menos de 6 anos de serviço (20%), 12 entre 7 e 14 anos (14,1%), 25 entre 15 e 25 anos de serviço (29,4%) e 31 com mais de 26 anos de serviço (36,5%). Em relação à sua categoria (Tabela n.º 2), 2 são encontrados na categoria de Praças (2,4%), 20 na categoria de Sargentos

(23,5%) e 63 na categoria de Oficiais (74,1%). Na Tabela n.º 2 está caracterizada a relação entre estes dois dados.

Tabela n.º 2 - Relação entre o Tempo de serviço e a categoria da amostra

Categoria	Tempo de serviço								
	Praça	0-6		7-14		15-25		>26	
		Sargento	Oficiais	Sargento	Oficiais	Sargento	Oficiais	Sargento	Oficiais
Qtd.	2	1	14	3	9	8	17	8	23

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

Também foi questionado o grau contratual aos inquiridos onde 82 (96,5%) dos mesmos pertencem aos Quadros Permanentes do Exército.

Tabela n.º 3 - Grau Contratual da amostra

<u>Grau Contratual</u>		Percentagem (%)
	<u>Frequência</u>	
QP	82	96,5
RC	3	3,5
Total	85	100,0

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

2.7. Método e Materiais

Este subcapítulo descreve os métodos e técnicas de recolha de dados utilizados neste TIA, bem como as metodologias para processamento e interpretação dos mesmos.

Feita a revisão da literatura, surgiu a necessidade de realizar um inquérito por questionário. Este questionário foi dividido em 4 partes (Apêndice B) a primeira parte tinha a finalidade de reunir os dados sociodemográficos descritos no capítulo anterior, seguida de duas perguntas de controlo que serviram para garantir que as respostas eram feitas por inquiridos dentro da amostra que se pretendia (militares da arma de Artilharia na situação de ativo); a segunda parte é relativa ao comprometimento para com a instituição, a terceira parte é relativa ao Bem-estar do inquirido e a quarta parte é relativa ao grau de LMX do inquirido para com o seu superior hierárquico.

Quadro n.º 6 - Constituição do Inquérito por Questionário

Constituição do Questionário	Instrumentos de medida utilizados	
Parte I - Dados Sociodemográficos	Constituída por 6 questões sobre os dados pessoais e profissionais com o propósito de caracterizar estatisticamente a amostra para posteriormente ser analisada	Escala Nominal
Parte II - Comprometimento	Constituída por 19 questões, com base nos 3 tipos de comprometimento (afetivo, normativo e calculativo) foi pedido aos inquiridos que respondessem conforme a sua realidade	Escala de Likert : 1(Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente)
Parte III - Bem-estar	Constituída por 18 questões, nesta parte foi pedido aos inquiridos que respondessem a questões sobre o seu Bem-estar	Escala de Likert : 1(Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente)
Parte IV - LMX	Constituída por 11 questões, esta parte remete à relação dos inquiridos com o seu superior hierárquico	Escala de Likert : 1(Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente)

Fonte: Elaboração própria

Após a receção das respostas ao questionário, foi criada uma base de dados no programa *Microsoft Office Excel*, posteriormente transferida para o programa *IBM SPSS Statistics*, com o intuito de tratar e analisar estatisticamente os dados recolhidos, visto que os dados por si não conseguem ser estudados. As respostas foram transformadas em valores e variáveis de forma a ser possível concretizar uma abordagem quantitativa.

CAPÍTULO 3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados obtidos a partir das abordagens mencionadas serão analisados e discutidos neste capítulo, com o objetivo principal de fornecer uma visão clara e completa dos resultados do estudo, permitindo ao leitor compreender a relevância e significância dos resultados obtidos.

3.1. Alpha de Cronbach

O *Alpha de Cronbach* (Apêndice D) é uma medida estatística, que varia entre 0 e 1, útil para avaliar a consistência interna de um conjunto de itens em uma escala. Ele fornece informações importantes sobre a confiabilidade dos resultados obtidos a partir desses itens, permitindo que os pesquisadores avaliem a qualidade das medições realizadas.

Estatísticas de confiabilidade		
<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Alpha de Cronbach com base em itens padronizados</i>	N de itens
0,708	0,699	48

Figura n.º 7 - Alpha de Cronbach

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS

Segundo Landis e Koch (1977), um valor de 0,708 (entre 0,61 e 0,80) revela que o questionário tem um nível de confiabilidade substancial. Outros autores também consideram o valor mínimo de 0,7 como o aceitável (Pestana et al., 2008; Gaspar & Shimoya, 2017). De acordo com o Anexo B, a remoção dos itens II – 2 e II – 4 elevaria, respetivamente, o valor de *Alpha de Cronbach* para 0,735 e 0,742. O valor seria ligeiramente mais elevado, mas o “ganho” de fiabilidade, por ser muito baixo e não aumentar o grau, não justifica que se retire.

3.2. Comprometimento Organizacional dos Inquiridos

Neste subcapítulo iremos efetuar a análise da variável «Comprometimento Organizacional». Esta variável foi determinada usando 19 itens inseridos nas escalas de Meyer et al. (1993) traduzidas e validadas para português por Nascimento et al. (2008) caracterizadas no Apêndice A.

Pela observação dos resultados na Tabela n.º 4 os inquiridos, pertencentes à arma de Artilharia na situação de ativo, apresentam um nível de comprometimento ligeiramente baixo (escala de 1 a 5), com uma média de 2,82 e uma mediana de grupo de 2,79. Ao visualizar cada dimensão do comprometimento organizacional verifica-se que a amostra

relativamente ao comprometimento afetivo (CAf), comprometimento normativo (CNorm) e comprometimento calculativo (CCalc), apresentam níveis não muito distantes da média (CAf = 2,82; CNorm = 2,79; CCalc = 2,85) sendo que o último é o que apresenta a mediana mais neutra (2,90).

	Média	Desvio Padrão	Mediana	CAf	CNorm	CCalc	Comp
CAf	2,82	0,44	2,80		-0,04	0,09	0,36
CNorm	2,79	0,67	2,80	-0,04		0,24	0,64
CCalc	2,85	0,80	2,90	0,09	0,24		0,83
Comp	2,82	0,43	2,79	0,36	0,64	0,83	

Nota: correlação significativa $p < ,05$

Tabela n.º 4 - Média, desvio-padrão e correlações (r)

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

Relativamente às correlações apresentadas na Tabela n.º 4 o comprometimento (Comp), como variável dependente tem correlações positivas e significativas com as variáveis, sendo a CCalc a mais alta ($r = ,83$; $p < ,05$) e a CAf a mais baixa ($r = ,36$; $p < ,05$). Uma correlação positiva prova que quanto maior o valor das variáveis (CCalc, CNorm, CAf) maior será o valor da variável dependente (Comp).

3.2.1. Comprometimento por categorias

Um dos objetivos do trabalho é verificar se existem diferenças significativas nas diferentes categorias (Praças, Sargentos e Oficiais), nomeadamente o OE4. Ao iniciar a análise da Tabela n.º 5, os inquiridos pertencentes à categoria das Praças revelam ter a única média positiva ($\bar{x} = 3,26$; mediana = 3,26), sendo uma amostra pequena e possuir um desvio-padrão pouco significativo é esperado que os valores da média e mediana sejam semelhantes. As restantes categorias apresentam médias negativas perto de um valor neutro sendo a mais baixa pertencente à categoria dos Oficiais ($\bar{x} = 2,78$; mediana = 2,79).

Tabela n.º 5 - Média do nível de comprometimento por categorias

Categorias	N	Média	Desvio padrão	Mediana
Praças	2	3,26	0,15	3,26
Sargentos	20	2,91	0,46	2,82
Oficiais	63	2,78	0,42	2,79
Total	85	2,82	0,43	2,79

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

Podemos verificar um maior nível de comprometimento nos militares que têm menor tempo de serviço (< 6 anos) nas 3 categorias (Apêndice E) com uma média de 2,93. A média apresenta valores sem nenhuma sequência nos restantes grupos.

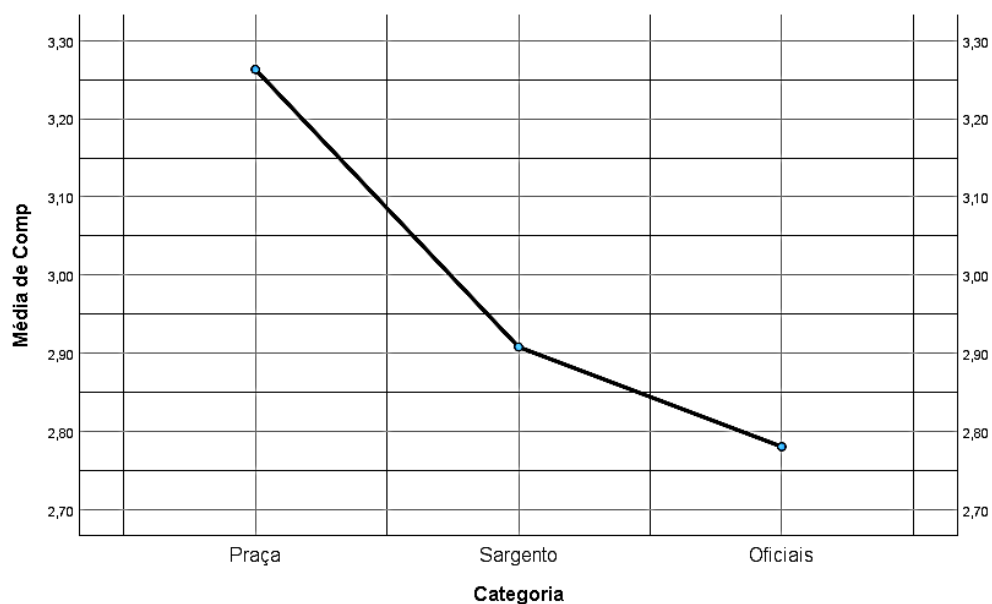


Figura n.º 8 - Média de Comprometimento Organizacional por categoria

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

Importa conhecer a diferença de médias entre as categorias e saber se são significativas e para este último foi feito uma *One-way ANOVA* com recurso ao programa *IBM SPSS*. Conforme constata a Tabela n.º 6 não existem diferenças significativas entre os grupos ($p < ,05$). A significância deste valor é dada por: $F(2,82) = 1,755$; $p < ,18$.

Tabela n.º 6 - One-way Anova do comprometimento organizacional relativamente à categoria

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p-value
Entre Grupos	,646	2	,323	1,755	,179
Nos grupos	15,105	82	,184		
Total	15,751	84			

Fonte: IBM SPSS

Como a Tabela n.º 6 comprovou que não existem diferenças significativas de médias entre as categorias, posteriormente foi realizado o teste *Tukey Post-hoc*, de forma a constatar as diferenças das médias.

Tabela n.º 7 - Diferença das médias por categoria (Tukey Test Post-Hoc)

Tukey Test Post-Hoc	(I) Categoria					
	Praça		Sargento		Oficiais	
	(J) Categoria		(J) Categoria		(J) Categoria	
	Sargento	Oficiais	Praça	Oficiais	Sargento	Praça
Diferença média (I-J)	0,355	0,483	-0,355	0,128	-0,128	-0,483
Erro Padrão	0,318	0,308	0,318	0,110	0,110	0,308
Sig.	0,507	0,266	0,507	0,481	0,481	0,266

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

Ao observar a Tabela n.º 7 podemos verificar que existem de facto diferenças, não significativas, e que o maior valor se encontra na diferença entre a média de comprometimento entre a categoria de Praças e Oficiais com um valor de 0,483 de diferença. A categoria de Oficiais nestes resultados, que aparece a complementar os dados da Tabela n.º 5, apresentam uma média de comprometimento inferior às outras duas categorias.

3.3. Bem-estar dos Inquiridos

Neste subcapítulo iremos efetuar uma análise semelhante à anterior para a variável do Bem-estar. Esta variável foi determinada usando 18 itens retirados do modelo multidimensional de Ryff e Keyes (1995) que foi revista por Ryff et al. (2007) e encontra-se caracterizada no Apêndice A.

Primeiramente foi verificada a média, mediana e o desvio-padrão da variável «Bem-estar». Essa análise revelou uma média e mediana positivas, mas perto de um valor neutro ($\bar{x} = 3,208$; mediana = 3,222) e um desvio padrão com um valor de 0,188 o que revela pouca discrepância entre as respostas dos Inquiridos assim como uma proximidade do valor da média (Tabela n.º 8).

Tabela n.º 8 - Média, mediana e desvio-padrão do Bem-estar

	Média	Mediana	Desvio padrão
Bem-estar	3,208	3,222	0,188

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

3.3.1. Bem-estar por categorias

Como referido anteriormente, um dos objetivos deste trabalho (OE4) é: «Verificar se as diferentes categorias apresentam níveis de comprometimento, Bem-estar e LMX similares». Ao analisar a Tabela n.º 9 e feitas as comparações verificou-se que, por categorias, as médias não se afastam da média da variável (Tabela n.º 8) apoiando o facto de

o seu desvio-padrão não apresentar um valor significativo (um desvio-padrão baixo revela respostas semelhantes entre os Inquiridos).

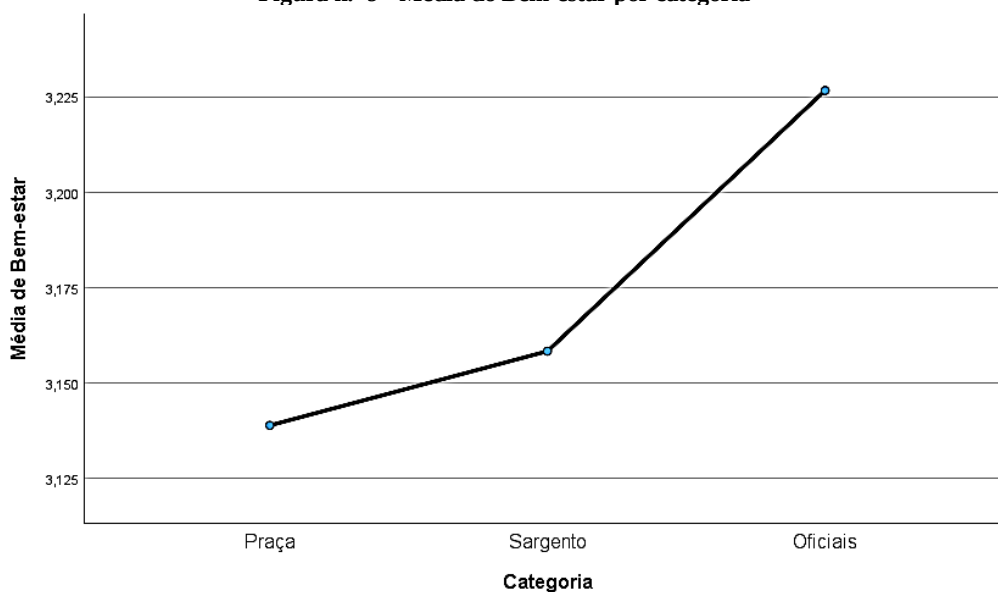
Tabela n.º 9 - Média, mediana e desvio-padrão do Bem-estar por categoria

Bem-estar				
Categorias	N	Média	Mediana	Desvio-padrão
Praças	2	3,139	3,139	0,118
Sargentos	20	3,158	3,111	0,209
Oficiais	63	3,227	3,222	0,182
Total	85	3,208	3,222	0,188

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

Quando intersetada a variável «Bem-estar» com as 3 categorias presentes no estudo verificou-se que a categoria dos Oficiais apresenta a média e a mediana mais positiva ($\bar{x}$ = 3,227; mediana = 3,222), seguida pela categoria dos Sargentos ($\bar{x}$ = 3,158; mediana = 3,111) e em último a das Praças ($\bar{x}$ = 3,139; mediana = 3,139)

Figura n.º 9 - Média do Bem-estar por categoria



Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

Tal como para o comprometimento organizacional, foi efetuada uma *One-way ANOVA* (recurso ao IBM SPSS) com a finalidade de conhecer a significância da diferença das médias anteriormente apresentadas. Conforme constata a Tabela n.º 10 não existem diferenças significativas dentro das categorias ($p < ,05$). A significância deste valor é dada por: $F(2,82) = 1,146$; $p < ,34$.

Tabela n.º 10 - One-way Anova do Bem-estar relativamente à categoria

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p-value
Entre Grupos	,081	2	,040	1,146	,323
Nos grupos	2,888	82	,035		
Total	2,969	84			

Fonte: IBM SPSS

O teste *Tukey Post-Hoc* foi efetuado de forma a complementar os dados da tabela n.º 7 de forma a verificar a diferença de médias entre as 3 categorias. A Tabela n.º 11 confirma que a categoria «Praça» possui a média mais baixa comparativamente às outras com uma diferença de -0,019 para com a categoria «Sargento» e -0,088 para a categoria «Oficiais».

Tabela n.º 11 - Diferença das médias por categoria (*Tukey Test Post-Hoc*)

Tukey Post-Hoc	(I) Categoria					
	Sargento		Praça		Oficiais	
	(J) Categoria		(J) Categoria		(J) Categoria	
	Praça	Oficiais	Sargento	Oficiais	Sargento	Praça
Diferença média (I-J)	0,019	-0,068	-0,019	-0,088	0,068	0,088
Erro Padrão	0,139	0,048	0,139	0,135	0,048	0,135
Sig.	0,989	0,336	0,989	0,792	0,336	0,792

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

3.4. Qualidade de LMX dos Inquiridos

Neste subcapítulo iremos efetuar uma análise para a variável «LMX». Esta variável foi determinada usando 11 itens retirados da escala LMX-MDM de Liden e Maslyn (1998) que se encontra caracterizada no Apêndice A.

É do interesse do trabalho verificar, além de estatísticas descritivas com a média, mediana e desvio-padrão, a correlação desta variável com as outras duas, presentes no estudo. Com recurso ao *IBM SPSS* foi possível verificar e colocar esses valores numa Tabela.

Efetuada a análise da Tabela n.º 12 é possível verificar que a variável «LMX» possui a média e mediana mais alta ($\bar{x} = 3,538$; mediana = 3,727), assim como o seu desvio-padrão. Isso implica respostas mais positivas e também mais diferenciadas.

Tabela n.º 12 - Média, mediana, desvio-padrão e correlações (r) das variáveis

	Média	Mediana	Desvio Padrão	LMX	Comp	Bem-estar
LMX	3,538	3,727	0,833		-0,008	0,022
Comp	2,822	2,789	0,433	-0,008		0,212
Bem-estar	3,208	3,222	0,188	0,022	0,212	

Nota: correlação significativa $p < ,05$

Fonte: Elaboração própria com recursão ao IBM SPSS

Os valores da variável em questão encontram-se a negrito e demonstram correlações pouco significativas com as restantes variáveis. A sua correlação com a variável «Comp» tem um valor negativo de -0,008 e com a variável «Bem-estar» tem o valor 0,022.

3.4.1. LMX por categorias

Relativamente à Tabela n.º 13, dados os valores da estatística descritiva da variável LMX em função das categorias observou-se que a categoria «Oficiais» apresenta a maior média e o menor desvio padrão com os valores 3,672 e 0,721, respetivamente. Estes dois indicadores são positivos no seu conjunto, ou seja, neste estudo os «Oficiais» apresentam em média, uma melhor qualidade de relações LMX com o seu superior hierárquico e o desvio-padrão revela alguma, mas pouca discrepância entre as respostas dos Inquiridos

. Tabela n.º 13 - Média, mediana e desvio-padrão da variável «LMX» relativamente à categoria

LMX				
Categorias	N	Média	Mediana	Desvio padrão
Praças	2	1,773	1,773	1,093
Sargentos	20	3,291	3,727	0,926
Oficiais	63	3,672	3,727	0,721

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

A categoria «Praças» possui uma média e mediana idêntica (1,773), sendo as mais baixas. Entre as duas categorias encontra-se a categoria «Sargentos» com uma média de 3,291 e uma mediana de 3,727. Ambas as categorias apresentam um desvio-padrão perto do valor inteiro 1 que demonstra alguma diferença entre as relações LMX que cada Inquirido, pertencente à sua categoria, possui com o seu superior hierárquico.

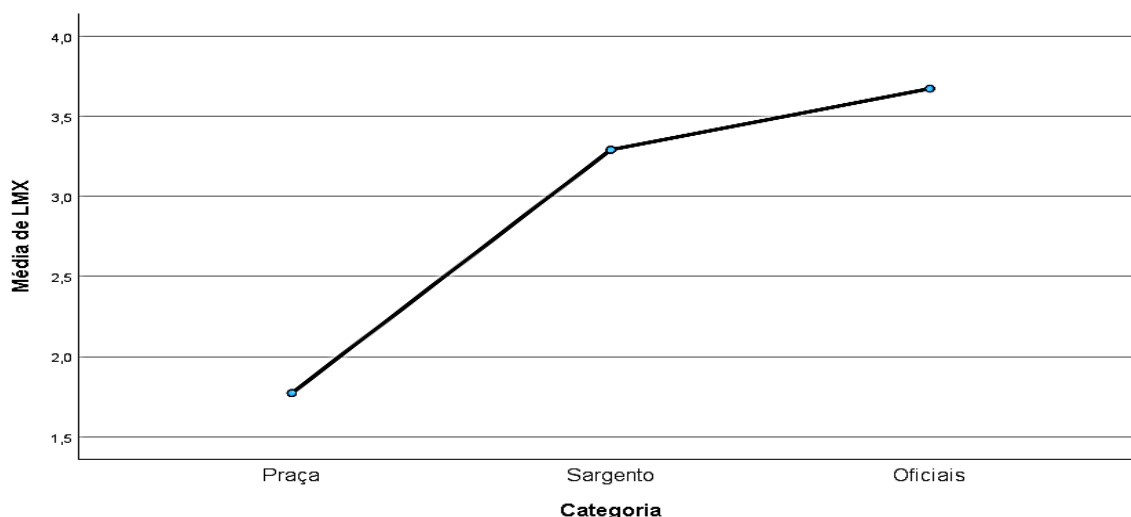


Figura n.º 10 - Média de LMX em função das categorias

Fonte: IBM SPSS

Feita uma *One-way ANOVA*, existe uma diferença significativa entre as médias de pelo menos um dos grupos neste estudo ($p < ,05$). A significância deste valor é dada por: $F(2,82) = 4,296$; $p < ,001$.

Tabela n.º 14 - *One-way Anova* do LMX relativamente à categoria

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	p-value
Entre Grupos	8,592	2	4,296	7,080	,001
Nos grupos	49,759	82	,607		
Total	58,351	84			

Fonte: IBM SPSS

De forma a termos valor para essas diferenças foi realizado teste *Tukey Post-Hoc* onde foram confirmadas que a categoria «Praças» possui diferenças significativas entre a sua média e as outras duas: 1,518 para com a categoria «Sargento» e 1,9 para com a categoria «Oficiais».

Tabela n.º 15 - Diferença de médias LMX entre categorias (*Tukey Post-Hoc*)

Tukey Post-Hoc	(I) Categoria					
	Sargento		Praça		Oficiais	
	(J) Categoria		(J) Categoria		(J) Categoria	
	Praça	Oficiais	Sargento	Oficiais	Sargento	Praça
Diferença média (I-J)	1,518	-0,382	-1,518	-1,9	0,382	1,9
Erro Padrão	0,578	0,200	0,578	0,559	0,200	0,559
Sig.	0,027	0,143	0,027	0,003	0,143	0,003

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

3.5. Discussão de Resultados

Os resultados deste estudo evidenciaram uma correlação positiva significativa entre as dimensões do comprometimento organizacional, nomeadamente o comprometimento afetivo, o comprometimento normativo e o comprometimento calculativo. Estes estão em consonância com investigações anteriores que enfatizaram a importância do comprometimento organizacional como um elemento fundamental para o desempenho e a eficácia das organizações (Allen, Shore & Griffeth, 2010; Meyer, Allen & Smith, 2002). Essa relação positiva entre as dimensões do comprometimento e o sucesso organizacional está alinhada com a teoria LMX, a qual postula que os indivíduos tendem a retribuir o apoio e os benefícios recebidos da organização através de um maior comprometimento e esforço em suas atividades (Eisenberger et al., 2001). Estes resultados reforçam a necessidade de implementar medidas efetivas para aumentar o envolvimento dos militares, com o intuito de impulsionar a produtividade e o desempenho global da organização.

Neste trabalho o comprometimento organizacional apresenta uma média negativa alta (média = 2,82), indicando um nível razoável de comprometimento por parte dos inquiridos. Esse valor pode estar associado a pesquisas anteriores que enfatizam a importância de fatores como satisfação no trabalho, comunicação eficaz e suporte organizacional para influenciar positivamente o comprometimento dos funcionários (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004; Rhoades & Eisenberger, 2002). Essa associação modestamente negativa entre a média do comprometimento organizacional e esses parâmetros ressalta a necessidade de promover um ambiente de trabalho que valorize e reconheça as contribuições individuais, ao mesmo tempo em que oferece suporte e oportunidades de crescimento.

O Bem-estar, por sua vez, possui média positiva (média = 3,208) indicando que os inquiridos possuem um bom grau de Bem-estar no ambiente organizacional. Além disso, o desvio-padrão encontrado foi mínimo (0,188), sugerindo que as respostas dos participantes estão geralmente próximas da média, com pouca variação entre as pessoas. Os dados vão de encontro com pesquisas anteriores que referem a importância do Bem-estar dos militares para a saúde mental, a adaptação e o desempenho nas forças armadas (Bartone et al., 2008; Britt, Adler & Bartone, 2018). O Bem-estar dos militares abrange aspetos como a satisfação com o trabalho, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a resiliência e o apoio social (Britt et al., 2018). A consistência dos resultados, vinda do seu pequeno desvio-padrão revela alguma homogeneidade nas experiências dentro da instituição. O Exército Português tende

a ter regras e normas que abrangem as diferentes unidades e as experiências tendem a ser semelhantes. Essa consistência pode ser atribuída a políticas e iniciativas organizacionais robustas que visam melhorar a qualidade de vida dos militares, fornecer assistência psicossocial e criar um ambiente de trabalho saudável (O'Reilly et al., 2017; Schult et al., 2019).

Os inquiridos deste estudo possuem uma média positiva baixa (média = 3,538) em relação ao nível de qualidade LMX, indicando que os militares sentem um grau razoável de qualidade nas suas interações com os seus líderes. Além disso, o desvio padrão encontrado foi de 0,833, indicando uma diversidade substancial dos militares em resposta ao LMX. A qualidade de LMX inclui componentes como confiança, respeito mútuo, comunicação eficaz e suporte (Eisenbeiss et al., 2018). O desvio padrão (0,833) do LMX implica que as perspectivas individuais dos militares do seu relacionamento com os seus líderes diferem até certo ponto. Essa diferença pode ser atribuída a disparidades em experiências pessoais, características de liderança e dinâmica de equipa. Os líderes militares devem estar cientes dessas variações e tentar melhorar a qualidade do LMX por meio de treino, comunicação eficaz e construção de um ambiente de trabalho saudável e solidário (Eisenbeiss et al., 2018). Uma média positiva (média = 3,208) em relação ao Bem-estar dos militares sugere que outros fatores de influência como, satisfação no trabalho, identificação com os valores da organização e coesão militar, encontram-se em níveis razoavelmente satisfatórios na opinião dos inquiridos (Bartone et al., 2019; Meyer et al., 2004).

É fundamental salientar, no entanto, que os militares tiveram uma média negativa (média = 2,82) em termos do comprometimento organizacional. Isso implica que, embora sintam de maneira positiva uma certa qualidade nas interações com os seus líderes, a sua dedicação e ligação com a organização ficam aquém do esperado. Várias variáveis podem influenciar o baixo comprometimento, incluindo a falta de oportunidade de progresso profissional, falta de reconhecimento e recompensas e um sentimento de falta de reciprocidade por parte da instituição (Meyer et al., 2004).

Em resumo, os resultados deste estudo mostraram uma média positiva baixa no nível de qualidade do relacionamento líder-membro (LMX), uma média negativa de comprometimento organizacional e uma média positiva de Bem-estar entre os militares de Artilharia do Exército Português. Essas descobertas ressaltam a importância de melhorar as conexões entre líderes e membros, investigar outros fatores que possam influenciar positivamente o comprometimento organizacional e o Bem-estar dos militares.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desta tese foi investigar a influência da teoria LMX no Bem-estar e comprometimento dos militares da Arma de Artilharia. Ao longo deste estudo, procuramos compreender como a qualidade das relações entre líderes e militares afeta essas duas características na vida dos militares. O LMX, como um modelo teórico amplamente pesquisado, fornece uma estrutura útil para examinar a influência das interações líder-membro na satisfação individual, envolvimento e desempenho. Neste estudo, os militares da Arma de Artilharia foram o foco principal, separados nas 3 categorias (Praças, Sargentos, Oficiais) e foram analisados: o nível de comprometimento organizacional assim como as suas 3 dimensões e o nível do Bem-estar.

Quando se analisa a PD1: **“De que forma é que os militares de Artilharia se enquadram nos diferentes tipos de comprometimento organizacional?”**, de acordo com os resultados obtidos, os militares da Arma de Artilharia revelaram uma média relativamente baixa em todas as categorias de comprometimento organizacional. Com uma pontuação média de 2,82 em comprometimento afetivo, 2,79 em comprometimento normativo e 2,85 em comprometimento calculativo, esses militares demonstram um nível moderado de conexão emocional com a organização, assim como um comprometimento baseado em normas e expectativas sociais, além de uma abordagem mais racional e instrumental para o comprometimento. Isto sugere que estes militares de Artilharia possuem um menor grau de adesão normativa e um reconhecimento dos benefícios e recompensas oferecidos pela instituição em comparação com outras formas de comprometimento. No entanto, eles evidenciam algum envolvimento emocional e material para com a instituição. Essa percepção das diferentes dimensões do comprometimento organizacional proporciona uma visão abrangente do empenho e da fidelidade dos militares de Artilharia, incentivando-nos a identificar áreas que podem ser fortalecidas para promover um comprometimento mais profundo e duradouro.

A análise efetuada que permite dar resposta à PD2: **“Qual é o nível de Bem-estar dos militares de Artilharia?”**, refere que quando analisamos a média positiva de 3,208 do Bem-estar dos inquiridos, podemos concluir que eles apresentam um razoável nível de Bem-estar dentro do cenário militar. Essa pontuação sugere que a amostra, de forma geral, avalia o seu Bem-estar como bom, com potencial de melhoria. O Bem-estar militar é uma prioridade crítica para as Forças Armadas, uma vez que está intrinsecamente relacionado ao desempenho operacional e ao cumprimento de missões. No entanto, é essencial ter em mente

que o Bem-estar é influenciado por diversos fatores (Figura nº. 3), assim como o comprometimento organizacional. Neste sentido, os resultados deste estudo exploratório sugerem que os militares de Artilharia apresentam um nível médio de comprometimento organizacional relativamente baixo, implicando um menor nível de ligação emocional com a organização. Essa falta de ligação emocional pode ter implicações para o Bem-estar militar, uma vez que o comprometimento organizacional tem sido positivamente relacionado com o Bem-estar

Relativamente à PD3: **“Qual a qualidade da relação LMX entre os militares de Artilharia?”**, o nível médio LMX dos militares da Artilharia neste estudo foi de 3.538, indicando uma qualidade modesta na ligação entre os superiores hierárquicos e os militares. Esta média implica que os militares sentem um relacionamento agradável com os seus líderes, porém a qualidade dessas mesmas relações pode ser melhorada. A qualidade da conexão LMX é significativa no ambiente militar porque afeta a satisfação militar, engajamento e desempenho. As respostas a estas 3 perguntas sublinham a importância de melhorar a qualidade da interação LMX entre líderes e membros, a fim de aumentar o compromisso organizacional e, conseqüentemente, o Bem-estar militar. Promover um ambiente corporativo saudável, desenvolver canais de comunicação eficientes e reconhecer as contribuições e funções das pessoas podem ser medidas úteis nessa área.

No que diz respeito à PD4: **“As diferentes categorias apresentam níveis de comprometimento, bBem-estar e LMX similares?”**, a nível do comprometimento organizacional, a categoria de Praças obteve uma média de 3,26, seguido da categoria de Sargentos, que teve média de 2,91, e por último a categoria de Oficiais, que teve média de 2,78. Essas descobertas sugerem que a categoria «Praças» tem um nível um pouco superior de comprometimento organizacional do que as outras categorias. Essas descobertas são consistentes com pesquisas anteriores que indicam variações nas visões de comprometimento dentro de grupos hierárquicos dentro de uma organização. Em termos de Bem-estar, os dados indicam que a categoria de Praças teve uma média de 3.139, seguida da categoria de Sargentos com 3.158 e a categoria de Oficiais com 3.227. Isso pode implicar que as características de Bem-estar são consideradas de forma idêntica independentemente do nível hierárquico da instituição militar. Em termos de qualidade das relações LMX, a categoria de Praças teve uma média de 1,773, a categoria de Sargentos teve uma média de 3,291 e a categoria de Oficiais teve a média mais elevada de 3,672. Essas disparidades indicam que a qualidade do índice LMX pode variar de acordo com a categoria, com os Oficiais tendo a média mais alta e as Praças tendo a mais baixa. Estes resultados ressaltam a

importância de considerar as diferenças existentes dentro das categorias militares presentes no estudo e direcionar esforços específicos para diminuir essas discrepâncias.

Após estarem respondidas as perguntas derivadas e feita a análise e discussão dos resultados estão reunidas as condições para responder à PP: **“Qual é o impacto que a teoria Leader Member-Exchange (LMX) tem no Bem-estar e no comprometimento dos militares da Arma de Artilharia?”**, os Oficiais tiveram uma média maior de LMX, o que pode refletir uma maior qualidade de interações com seus superiores do que na categoria de Praças e Sargentos. As médias dos níveis de Bem-estar revelam que, de uma forma geral, todas as categorias militares da Arma de Artilharia apresentaram um nível favorável nesta área. No entanto, não houve relação direta entre médias LMX e o Bem-estar. É fundamental observar que outros elementos, como o ambiente de trabalho, a cultura vivida dentro da instituição e as exigências da profissão militar, podem ter impacto no Bem-estar do militar. Ao mesmo tempo, foram apuradas as médias por categorias, relativamente a praças, sargentos e oficiais (3,26, 2,91 e 2,78), respectivamente, em termos de comprometimento organizacional. De acordo com essas médias, todos os grupos demonstraram um comprometimento organizacional neutro. Não foi possível encontrar, no entanto, uma associação clara entre as médias LMX e o comprometimento organizacional.

Dadas as respostas e a literatura disponível, entende-se que o LMX desempenha um papel essencial nas interações entre líderes e membros, podendo influenciar o Bem-estar e a dedicação dos militares. No entanto, no ambiente militar, fatores adicionais, como o ambiente operacional, regulamentos organizacionais e a própria cultura militar, podem ter impacto sobre essas variáveis. Como resultado, mais pesquisas com amostras significativas sobre essas interações complexas e outros aspectos pertinentes são necessárias para uma compreensão mais completa e precisa da influência do LMX no Bem-estar e na dedicação dos militares da arma de Artilharia.

Fazendo uma retrospectiva, no sentido de estabelecer as principais limitações é de notar que a taxa de resposta 10,8% ficou aquém do pretendido o que faz com que os resultados não tenham a mesma fiabilidade, assim como a dispersão da amostra pelas unidades. Estas limitações fizeram com que este trabalho de investigação fosse tratado como um estudo exploratório.

Como proposta de investigação futura, propõe-se a replicação do estudo, estendida às outras Armas do Exército a fim de avaliar a existência de diferenças na relação entre líderes e liderados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Academia Militar (s.d). *Academia Militar – Ciências Militares, na especialidade de Artilharia*.<https://academiamilitar.pt/ciencias-militares-na-especialidade-de-artilharia.html>
- Allen, N. J., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2010). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 36(2), 304-327.
- Anderson, C., & Krajewski, K. (2014). Leadership skills training in a military context. *Journal of Workplace Learning*, 26(1), 56-68. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2013-0017>
- Anpar Research Ltd. (2023). *Exploratory Research*. Anpar Research Ltd. <https://www.anparresearchltd.com/post/exploratory-research>
- Antunes, R. R. (2016). *Liderança pedagógica, bem-estar e inteligência espiritual em educadores de infância e professores dos ensinos básico e secundário*. <https://www.dosalgarves.com/index.php/dosalgarves/article/view/30>
- Army, U. S. (2019). ADP 6-22 *Army leadership and the profession*. Department of the Army, 206-22.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29-50). Lexington, MA: Lexington Books.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). Introduction to, and overview of, military leadership. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 321-330.
- Bartone, P. T., Roland, R. R., Picano, J. J., & Williams, T. J. (2008). Psychological hardiness predicts success in US Army Special Forces candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(1), 78-81.
- Bartone, P. T., Eid, J., Helge Johnsen, B., Christian Laberg, J., & Snook, S. A. (2009). Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 498-521.
- Bartone, P. T., Johnsen, B. H., Eid, J., Brun, W., Laberg, J. C., & Carlstedt, B. (2019). Predicting soldiers' adaptation to deployment in a NATO peacekeeping operation: A longitudinal study. *Military Psychology*, 31(1), 18-29.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1994) Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Thousand Oaks: Sage Publications*,.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Beatty, R. W. (2016). Why military leadership matters. *Army History*, (99), 34-45. <https://www.jstor.org/stable/26271007>
- Borges, J. J. B. V (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.
- Boyatzis, R. E., Rochford, K., & Taylor, S. N. (2015). The role of the positive emotional attractor in vision and shared vision: Toward effective leadership, relationships, and engagement. *Frontiers in psychology*, 670.
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2018). Deriving benefits from traumatic events: The role of engagement, hardiness, and the military culture. In J. A. Morgan, R. N. Kleber, & D. Albeck (Eds.), *Enhancing resilience in survivors of family violence* (pp. 49-60). Springer.
- Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. *Sage publications*.
- Bryman, A., Grint, K., & Collinson, D. L. (2011). The SAGE handbook of leadership. *The SAGE Handbook of Leadership*, 1-592.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5^a ed.). Oxford University Press.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K., & Ooi, G. (2014). The relationship amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment and in-role performance: A social exchange perspective. *Leadership and Organization Developmental Journal*, 35 (5), 366-385
- Chang, E. C., Shen, B. J., & Takeuchi, H. (2019). *The Handbook of Cultural Psychology in Health*. Routledge.
- Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4^a ed.). *SAGE Publications*.

- Cohen, A. (2019). A meta-analysis of the relationship between employee well-being and employee engagement. *Journal of Happiness Studies*, 20(3), 201-244.
- Collins, J. *Empresas Feitas para Vencer. São Paulo: Campus*, 2005.~
- Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational Wellbeing and Performance: A Review of Organisational Health Research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118–127. doi:10.1080/00050060310001707117
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Diener E. (2012). New findings and future directions for subjective well-being research. *The American psychologist*, 67 (8), 590 –597,
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & James, L. (2002). Neutralizing substitutes for leadership theory: Leadership effects and commonsource bias. *Journal of Applied Psychology*, 87, 454–464.
- Doh, J. P. (2003). Can leadership be taught? Perspectives from management educators. *Academy of Management Learning & Education*, 2(1), 54-67.
- Dose, P. E., Desrumaux, P., Bernaud, J. L., & Hellemans, C. (2019). What Makes Happy Counselors? From Self-Esteem and Leader-Member Exchange to Well-Being at Work: The Mediating Role of Need Satisfaction. *Europe's journal of psychology*, 15(4), 823–842.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 29-54). Lawrence Erlbaum Associates.

- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2001). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 874-882.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: the moderating role of empowerment. *Journal of applied psychology*, 94(2), 557.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(4), 659.
- Ferry, R. (2019). Task vs Relationship Leadership Styles. *Leadership and Executive Talent Management*, Dublin, Ireland, Global, Worldwide.
- Fundação Francisco Manuel Dos Santos [FFMS]. (2021). Os militares têm os mesmos direitos e deveres que os demais cidadãos? *Fundação Francisco Manuel Dos Santos*. <https://ffms.pt/pt-pt/direitos-e-deveres/os-militares-tem-os-mesmos-direitos-e-deveres-que-os-demais-cidadaos>
- Furst, E. J. (1981). Bloom's taxonomy of educational objectives for the cognitive domain: Philosophical and educational issues. *Review of educational research*, 51(4), 441-453.
- Gaspar, I. D. A., & SHIMOYA, A. (2017). Avaliação da confiabilidade de uma pesquisa utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach. In *Simpósio de Engenharia de Produção* (Vol. 1).
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. *Harvard Business Review Press*. <https://hbr.org/product/primal-leadership-unleashing-the-power-of-emotional-intelligence/10108-HBK-ENG>
- González-Navarro P, Talavera-Escribano E, Zurriaga-Lloréns R, Llinares-Insa LI. Culture, Work, and Subjective Well-Being: The Role of LMX and Resilience in Spanish and Chinese Cultures. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2019; 16(24):4945.

- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161.
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S., & Nienhaus, A. (2016). Job-related resources, leader–member exchange and well-being – a longitudinal study. *Work & Stress*, 30(4), 356–373.
- Hassard, J., Teoh, K. R. H., & Cox, T. (2018). Work-related stress in the context of a changing workforce. In *Research and practice in occupational health psychology* (pp. 3-22). Academic Press.
- Harris, Kenneth J.; Wheeler, Anthony R.; Kacmar, K. Michele (2011). "The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX–outcomes relationships". *The Leadership Quarterly*. 22 (2): 271–281.
- Hogg, M. A. , Martin, R. , Epitropaki, O. , Mankad, A. , Svensson, A. , & Weeden, K. (2005) ‘Effective Leadership in Salient Groups: Revisiting Leader-Member Exchange Theory from the Perspective of the Social Identity Theory of Leadership’ , *Personality and Social Psychology Bulletin* 31: 991-1004 .
- Hoss, M., & Ten Caten, C. S. (2010). Processo de Validação Interna de um Questionário em uma Survey Research sobre ISO 9001: 2000. *Produto & Produção*, 11(2).
- Huell, Friederike & Vincent-Höper, Sylvie & Bürkner, Paul-Christian & Gregersen, Sabine & Holling, Heinz & Nienhaus, Albert. (2016). Leader-Member Exchange and Employee Well-Being: A Meta-Analysis. *Academy of Management Proceedings*. 2016. 13537.
- Hughes, S. A. (1997). Transformational leadership, leader-member exchange, and the effects of leader/member similarity and liking. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 58(6-B), 3348
- Huitt, W. (2011). Bloom et al.'s taxonomy of the cognitive domain. *Educational psychology interactive*, 22, 1-4.

- Huppert, F. A., & So, T. T. (2013). Flourishing Across Europe: Application of a New Conceptual Framework for Defining Well-Being. *Social indicators research*, 110(3), 837–861.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277.
- Inanc, Ebru. (2018). The Mediating Effect of Leader Member Exchange on Personality Congruence and Affective Commitment..
- Janse, B. (2019). Leader Member Exchange Theory (LMX). *Toolshero*.
<https://www.toolshero.com/leadership/leader-member-exchange-theory>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kaluza, A. J., Weber, F., van Dick, R., & Junker, N. M. (2021). When and how health-oriented leadership relates to employee well-being—The role of expectations, self-care, and LMX. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(4), 404–424.
- Keyes, C.L.M. (1998). Social Well-Being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121–140.
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental Illness and/or Mental Health? Investigating Axioms of the Complete State Model of Health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539–548.
- King, A. (2016). On combat effectiveness in the infantry platoon: Beyond the primary group thesis. *Security Studies*, 25(4), 699–728.
- Kotter, J. P. Leading Change. *Boston: Harvard Business Review Press*, 2012.
- Krathwohl, D. R. (2002). A revision of Bloom's taxonomy: An overview. *Theory into practice*, 41(4), 212–218.
- Krekel, C., G. Ward, and J.-E. De Neve (2019). Employee wellbeing, productivity, and performance. *Saïd Business School*.WP 4
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *biometrics*, 159–174.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Elsevier Science/JAI Press. 15, 47–119.
<https://psycnet.apa.org/record/1998-07308-002>

- Liden, Robert & Maslyn, John. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management - J MANAGE*. 24. 43-72. 10.1177/014920639802400105.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 55-55.
- Lundgren, R. (2015). Evolução dos estudos sobre liderança. *Liderança*. <https://www.lideranca.blog.br/evolucao-dos-estudos-sobre-lideranca/>
- Mariano, A. M., & Rocha, M. S. (2017, September). Revisão da literatura: apresentação de uma abordagem integradora. In *AEDEM International Conference* (Vol. 18, pp. 427-442).
- Marquet, L. D. (2012). Turn the ship around!: How to create leadership at every level (Vol. 34, No. 12). *Greenleaf Book Group*.
- Menezes, I. G. (2009). *Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais* [Tese de Pós-Graduação]: Universidade Federal da Bahia
https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/igor_menezes_tese.pdf
- Messias, F., Mendes, J., & Monteiro, I. (2017). O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores – o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho. *Dos Algarves: Tourism, Hospitality & Management Journal*, (22), 59-75.
- Messias, F. B. (2015). *Liderança e bem-estar: o caso da hotelaria de cinco estrelas no Algarve* [Tese de Doutorado]: Universidade do Algarve
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- 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.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (2002). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 590-601.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.

- Mind Tools. (2009). The Leader-Member Exchange Theory: Getting the Best From all Team Members. *Mindtools.com*. <https://www.mindtools.com/pages/article/leader-memberexchange.html>
- Mintzberg, Henry. "What is planning anyway?." *Strategic Management Journal* 2.3 (1981): 319-324.
- Morris, K. E. (2013). *The effect of servant leadership on the organizational commitment of junior naval officers*. [Doctoral Theses of Philosophy in Leadership Program], Tennessee Temple University, 31.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1).
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408.
- Nielsen, K., Yarker, J., & Randall, R. (2008). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(5), 939-951.
- Northouse, P.G. (2015) *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- O'Reilly, M., Simeon, D., Eichhorn, J., Tu, X., & Belz, M. (2017). The role of military culture in the mental health and help-seeking process of active duty military personnel. *Journal of Clinical Psychology*, 73(1), 39-53.
- Oishi, S., Diener, E., & Lucas, R. E. (2007). The Optimum Level of Well-Being: Can People Be Too Happy?. *Perspectives on psychological science: a journal of the Association for Psychological Science*, 2(4), 346–360.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. *Lexington books/DC heath and com*.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
- Ormerod, J. H. (2021). *Relational Demography and Leader Member Exchange (LMX) Relationships in US Army* [Doctoral dissertation] The Chicago School of Professional Psychology.

- Pestana, Maria Helena & Gageiro, João Nunes (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*, (5ª Ed.) revista e corrigida. Lisboa, Edições Sílabo, pp. 527-528.
- Petrus, A. (2020). Fulfilled Expectations about Leaders Predict Engagement through LMX. *Psihologia Resurselor Umane*, 18(2).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Powell, C. M. (2003). *The leadership imperative: Mission, command, and cultural change*. US Army War College.
- Ramos, D. Y. (2019). Leader-Member Exchange Theory: Bridging the Gap - Military vs. Civilian Workplace. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/leader-member-exchange-theory-bridging-gap-vs-ramos-esq->
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rodrigues, L. M. (2010). Metodologias de Investigação. *Slideshare*. <https://www.slideshare.net/luiszz11/metodologias-de-investigao-5560205>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- Rodrigues, W. C. (2007). Metodologia científica. *Faetec/IST. Paracambi*, 2-20.
- Rosado, D. P. (2017). *Elementos essenciais de Sociologia Geral* (1st Ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727
- Ryff, C. D., Almeida, D. M., Ayanian, J. S., Carr, D. S., Cleary, P. D., Coe, C., Williams, D. (2007). National Survey of Midlife Development in the United States (MIDUS II), 2004-2006: Documentation of the Psychosocial Constructs and Composite Variables in MIDUS II Project 1. Ann Arbor, MI: *Inter-university Consortium for Political and Social Research*
- Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á., Matz, S., & Huppert, F. A. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: a multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*, 18(1).

- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2010). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 928-941.
- Santos, A. C. F. C. de A. (2014). *Liderança e comprometimento: estudo exploratório realizado com docentes e não docentes da Universidade do Algarve* [Dissertação de Mestrado]: Universidade do Algarve.
- Schyns, B. (2002). Überprüfung einer deutschsprachigen Skala zum Leader-Member-Exchange-Ansatz= Evaluation of a German scale for the assessment of Leader-Member-Exchange. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*., 23(2), 235-245.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, And Superiors' Appraisals of Leader Performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387–409. doi:10.5465/257080
- Shier, M. L., & Graham, J. R. (2013). Organizations and social worker well-being: The intra-organizational context of practice and its impact on a practitioner's subjective well-being. *Journal of Health and Human Services Administration*, 61-105.
- Schult, T. M., Schult, T., MacDermid Wadsworth, S., & Erbes, C. R. (2019). The association between military culture and mental health stigma. *Stigma and Health*, 4(1), 104-109.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R.. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 24 (Psic.: Teor. e Pesq., 2008 24(2)), 201–209.
- SILVA, Flávio Martins da (2011) *Teoria Leader Member Exchange - LMX -: uma avaliação da qualidade da relação entre líder-liderado ao serviço da formação de líderes*. [Dissertação de mestrado]. ISCTE
- Soares, M. (2022). *Liderança Transacional e Transformacional: Essa Escala Cai em Concurso Público*. Direção Concursos.
<https://www.direcaoconcursos.com.br/artigos/lideranca-transacional-transformacional>
- Son, S. Y. (2015). Leader-Member Exchange and Affective Commitment: The moderating role of exchange ideology. *International Journal of Psychological and Behavioral Sciences*, 9(6), 1852-1857.

- Sonnentag, S., & Pundt, A. (2016). Leader-member exchange from a job-stress perspective. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader-member exchange* (pp. 189–208). Oxford University Press
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482-497.
- Square. (2016). 7 Key Factors for Workplace Well-Being. Square. <https://squareup.com/us/en/townsquare/7-key-factors-for-workplace-well-being>
- Stewart, M. M., & Johnson, O. E. (2009). Leader—member exchange as a moderator of the relationship between work group diversity and team performance. *Group & Organization Management*, 34(5), 507-535.
- Stockemer, D. (2019). Quantitative methods for the social sciences a practical introduction with examples in SPSS and Stata, Gewerbestrasse: Switzerland, Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99118-4>
- Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. *Language Institute Chulalongkorn University*, 1(3), 1-20.
- Tawfik, D. S., Profit, J., Webber, S., & Shanafelt, T. D. (2019). Organizational factors affecting physician well-being. *Current treatment options in pediatrics*, 5, 11-25.
- Thomas, J. J. (2013). Leadership embodied 2nd Ed: The secrets to success of the most effective Navy and Marine Corps leaders. *Naval Institute Press*.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36, 223–270.
- Watershed Associates (2019). Watershedassociates.com. <https://www.watershedassociates.com/learning-center-item/task-orientation-vs-relationship-orientation.html>
- World Health Organization (2022). “Health and Well-Being.” Wwww.who.int, *World Health Organisation*,
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). *Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges*. *Leadership*, 2(3), 295–316.

- Yukl, G., & Graham, L. (1978). Defining roles in task-oriented groups. *Group & Organization Management*, 3(2), 227-248.
- Zhang, X., Song, H., & Tsui, A. S. (2020). Leader-member exchange and employee well-being: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1111-1143.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ESCALAS USADAS NO QUESTIONÁRIO

Relativamente à segunda seção do Questionário, esta está dividida em 3 partes: Comprometimento, Bem-estar, LMX. Foi usada uma escala de Likert de 5 níveis (1: Discordo Totalmente a 5: Concordo Totalmente) neste conjunto de perguntas fechadas. Em todas as partes do Questionário foram usadas escalas verificadas para a elaboração dos itens.

1. Escala de Likert

Esta escala foi desenvolvida por Rensis Likert na década de 1930 e continua a ser uma das ferramentas mais populares para medir atitudes, opiniões e percepções dos participantes. Neste TIA foi escolhida devido às seguintes razões:

- Medição abrangente das diferentes variáveis, principalmente de relações LMX: A Escala de Likert é uma ferramenta apropriada para medir a relação líder-membro (LMX) devido à sua capacidade de avaliar a percepção dos funcionários sobre a qualidade e a natureza do relacionamento com os seus líderes. A escala permite a medição de vários aspetos da LMX, como confiança, respeito, apoio, comunicação e reciprocidade, fornecendo uma visão abrangente do relacionamento entre líderes e membros da equipa (Graen & Uhl-Bien, 1995)
- Análise estatística apropriada: A Escala de Likert proporciona uma base sólida para a análise estatística dos dados recolhidos. Ela permite a aplicação de diversas técnicas estatísticas, como análises de médias, análises de correlação, regressões múltiplas e análises de variância, permitindo uma investigação mais aprofundada dos demais fatores (Ilies et al., 2007);
- Base teórica consolidada: A Escala de Likert tem sido amplamente utilizada em estudos anteriores que remetem ao tema abordado. Ao adotar essa escala, o TIA beneficia de uma base teórica consolidada, o que facilita a comparação dos resultados com estudos anteriores e contribui para o avanço do conhecimento nessa área. (Gerstner & Day., 1997).

2. Escala de Comprometimento Organizacional

As escalas de Meyer et al. (1993) avaliaram as 3 dimensões do comprometimento organizacional: comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento calculativo. A sua aplicação foi feita a partir da escala traduzida e

validada para portugueses por Nascimento et al. (2008) e foi adaptada ao contexto da carreira militar. A sua divisão encontra-se abaixo no Quadro n.º 7:

Quadro n.º 7 - Dimensões do comprometimento organizacional

Tipo de comprometimento	Descrição	Exemplo
Comprometimento afetivo	Composta por 6 itens	"Não me sinto «emocionalmente ligado» ao Exército Português"
Comprometimento normativo	Composta por 6 itens	"O Exército Português merece a minha lealdade"
Comprometimento calculativo	Composta por 7 itens	"A minha vida seria afetada se decidisse abandonar a carreira militar neste momento"

Fonte: Elaboração própria

3. Escala de Bem-Estar

Nesta parte foi usado o modelo multidimensional do Bem-estar psicológico de Ryff & Keyes (1995) composto por 18 itens que visam analisar 6 componentes distintas indicadoras de um funcionamento psicológico positivo (cada componente contém 3 itens). Foi usado e validado novamente por Ryff et al. (2007) e a sua aplicação foi adaptada dentro de uma Escala de Likert e os itens alterados de modo a fazerem sentido no contexto da carreira militar. A sua caracterização foi feita abaixo no Quadro n.º8:

Quadro n.º 8 - Componentes do Bem-Estar psicológico

Componentes/Dimensões	Descrição	Itens
Auto-aceitação	São questões direcionadas para a auto-avaliação do seu presente e do seu passado	III-1; III-2; III-5
Crescimento Pessoal	São questões direcionadas para a percepção de crescimento contínuo e desenvolvimento como pessoa	III-11; III-12; III-14
Propósito na vida	São questões direcionadas para a crença de que a vida do mesmo tem um propósito e significado	III-3; III-7; III-10
Relações Positivas	São questões direcionadas para a percepção de que o mesmo tem relação de qualidades com outros	III-6; III-13; III-16
Domínio Ambiental	São questões direcionadas para a capacidade de gerir de maneira eficaz a sua própria vida e o mundo ao seu redor	III-4; III-8; III-9
Autonomia	São questões direcionadas para a sensação de auto-determinação	III-15; III-17; III-18

Fonte: Elaboração própria baseado em Ryff et al. (2007)

4. Escala de LMX

Como referido na revisão da literatura Liden & Maslyn (1998) realizaram um estudo que levou à criação de uma escala composta por 11 itens colocados em 4 dimensões/fatores. Essa mesma escala foi usada neste TIA. A tradução e adaptação ao contexto militar foi feita pelo autor, com auxílio das orientadoras. Abaixo encontra-se um quadro explanatório referente à escala usada no inquérito por questionário:

Quadro n.º 9 - Dimensões da Escala LMX, a sua descrição e distribuição

Dimensões/Fatores	Descrição	Itens
Afeto	Questões baseadas no afeto mútuo resultante das relações interpessoais com o líder	IV-1; IV-2; IV-3
Lealdade	Questões baseadas na percepção que o subordinado tem da lealdade entre si e o seu líder	IV-3; IV-4; IV-5
Contribuição	Questões baseadas na percepção do subordinado da quantidade, direção e qualidade do trabalho orientado para o objetivo mútuo partilhado com o seu líder	IV-6; IV-7; IV-8
Respeito Profissional	Questões baseadas na percepção que o subordinado tem do grau de reputação do seu trabalho dentro e fora da organização	IV-9; IV-10; IV-11

Fonte: Elaboração própria baseado em Liden & Maslyn (1998)

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Este questionário é realizado no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada que confere o grau de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Artilharia, subordinado ao tema “Liderança No Contexto Militar: Perceção Do Liderado”. O objetivo é relacionar o estilo de Liderança *Leader-Member Exchange* (LMX) com o comprometimento e Bem-estar dos militares. O estudo é limitado aos militares de Artilharia do Exército Português que se encontrem na situação de Ativo.

Não há respostas certas ou erradas, por favor responda com a máxima sinceridade possível. Os dados do estudo serão conservados pelos prazos e condições legalmente previstas e de acordo com as orientações prestadas pela Comissão Nacional de Proteção de Dados prevista no Regulamento (UE) 2016/679 de 27 de abril que entrou em vigor em 25 de maio, ao mesmo tempo serão utilizados apenas para fins estatísticos, sendo garantida a sua **confidencialidade** e **anonimato**.

O tempo estimado para o preenchimento do questionário é de **10 minutos**.

Gostaria de agradecer antecipadamente por ter dedicado algum do seu tempo a responder ao questionário.

Nelson Soares

AspAl ART

Por favor selecione uma das opções relativamente à sua Arma/Serviço:

Artilharia ☐

Outra Arma/Serviço ☐

Por favor selecione a opção que corresponde à sua situação atual:

Ativo ☐

Reserva ☐

Reforma ☐

Ex.mo(a) Sr.(a) ,

Peço-lhe que não prossiga ao preenchimento deste questionário se selecionou alguma das seguintes opções: “Outra Arma/Serviço” ou “Reserva” ou “Reforma.

Os dados que foram preenchidos não serão tratados estatisticamente, pois este questionário é direcionado a militares da arma de Artilharia, em situação de ativo.

Obrigado pela sua colaboração!

Nelson Soares

AspAL ART

Parte I – Dados Sociodemográficos

Idade:

- Menos de 25 ☐
26 a 35 ☐
36 a 45 ☐
46 a 55 ☐
Mais de 56 ☐

Sexo: F ☐ M ☐

Categoria:

- Praças ☐
Sargentos ☐
Oficiais ☐

U/E/O a que pertence atualmente:

- AM ☐
EA ☐
RAAA1 ☐
RA4 ☐
RA5 ☐
RG1 ☐
RG2 ☐
GAC/BA BIMec ☐
Outro: _____

Grau Contratual:

- QP ☐
RC ☐
RCE ☐

Tempo de serviço:

- 0-6 anos ☐
7-14 anos ☐
15-25 anos ☐
>26 anos ☐

Parte II – Comprometimento

Nesta secção, assinale de forma sincera até que ponto **concorda ou não** com cada afirmação acerca da sua ligação à organização (Exército Português), utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5
1. Seria materialmente muito penalizador para mim neste momento abandonar o Exército Português, mesmo que o pudesse fazer.			1 2	3 4 5
2. NÃO me sinto como fazendo parte do Exército Português.			1 2	3 4 5
3. Acredito que há muito poucas alternativas profissionais para poder pensar em sair do Exército Português.			1 2	3 4 5
4. Sinto que NÃO tenho qualquer dever moral em permanecer no Exército Português.			1 2	3 4 5
5. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar no Exército Português é que a minha saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.			1 2	3 4 5
6. Neste momento, manter-me no Exército Português é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.			1 2	3 4 5
7. Na realidade sinto os problemas do Exército Português como se fossem meus.			1 2	3 4 5
8. Como já investi tanto ao Exército Português, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.			1 2	3 4 5
9. O Exército Português merece a minha lealdade.			1 2	3 4 5
10. A minha vida iria ser afetada se decidisse abandonar a carreira militar neste momento.			1 2	3 4 5
11. NÃO me sinto como “fazendo parte da família” do Exército Português.			1 2	3 4 5
12. Uma das consequências negativas para mim se saísse do Exército Português resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.			1 2	3 4 5
13. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira no Exército Português.			1 2	3 4 5
14. Sinto que tenho um grande dever para com o Exército			1 2	3 4 5

Português.					
15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar o Exército Português, no presente momento.	1	2	3	4	5
16. O Exército Português tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
17. Eu NÃO iria deixar o Exército Português neste momento, porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5
18. NÃO me sinto “emocionalmente ligado” ao Exército Português.	1	2	3	4	5
19. Sentir-me-ia culpado se deixasse o Exército Português agora.	1	2	3	4	5

Parte III– Bem-estar

Nesta secção, assinale até que ponto **concorda ou não** com cada afirmação acerca do seu Bem-estar atual usando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente	
1	2	3	4	5	
1. Eu gosto da maior parte da minha personalidade.	1	2	3	4	5
2. Quando olho para a história da minha vida, fico satisfeito/a com a forma como ela correu até agora.	1	2	3	4	5
3. Algumas pessoas vivem sem rumo, mas eu não sou uma delas.	1	2	3	4	5
4. As exigências do dia-a-dia deixam-me muitas vezes em baixo.	1	2	3	4	5
5. De muitas formas, eu sinto-me desapontado/a com as minhas conquistas na vida.	1	2	3	4	5
6. Manter relações próximas tem sido difícil e frustrante para mim.	1	2	3	4	5
7. Vivo a vida um dia de cada vez e não penso realmente no futuro.	1	2	3	4	5
8. De uma forma geral, sinto que sou responsável pela situação em que vivo.	1	2	3	4	5
9. Sou bom/a gerir as responsabilidades da vida quotidiana.	1	2	3	4	5
10. Às vezes sinto que já fiz tudo o que há para fazer na vida.	1	2	3	4	5
11. Para mim, a vida tem sido um processo contínuo de aprendizagem, mudança e crescimento.	1	2	3	4	5
12. Penso que é importante ter novas experiências que desafiem a forma como penso sobre mim e sobre o mundo.	1	2	3	4	5
13. As pessoas descrever-me-iam como uma pessoa generosa, disposta a partilhar o meu tempo com os outros.	1	2	3	4	5
14. Desisti de tentar fazer grandes melhorias ou mudanças na minha vida há muito tempo.	1	2	3	4	5
15. Tenho tendência a ser influenciado/a por pessoas com opiniões fortes.	1	2	3	4	5
16. Não tenho uma grande experiência em ter relações calorosas e de confiança com outros.	1	2	3	4	5
17. Tenho confiança nas minhas próprias opiniões, mesmo que sejam diferentes da maioria das outras pessoas.	1	2	3	4	5
18. Julgo a mim próprio/a pelo que eu penso ser importante, e não o que os outros pensam que é importante.	1	2	3	4	5

Parte IV- LMX

Nesta secção, peço-lhe que assinale de forma sincera até que ponto **concorda ou não** com cada afirmação acerca da relação existente entre si e o seu **superior hierárquico** na organização (Exército Português), utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5
1. Eu gosto muito do meu superior hierárquico como pessoa.			1 2 3 4 5	
2. O meu superior hierárquico é o tipo de pessoa que gostaria de ter como amigo.			1 2 3 4 5	
3. É muito entusiasmante trabalhar com o meu superior hierárquico			1 2 3 4 5	
4. O meu superior hierárquico está sempre disposto a defender as minhas ações de trabalho para com os superiores, mesmo quando não tem conhecimento completo do problema em questão.			1 2 3 4 5	
5. O meu superior hierárquico iria defender-me se eu fosse “atacado” por outras pessoas.			1 2 3 4 5	
6. O meu superior hierárquico defender-me-ia perante outras pessoas na organização se eu cometesse um erro honesto.			1 2 3 4 5	
7. O trabalho que executo para o meu superior hierárquico vai além do que está especificado nas tarefas do meu trabalho.			1 2 3 4 5	
8. Estou disposto a aplicar esforços extras, além dos normalmente exigidos, para promover os interesses do meu grupo de trabalho.			1 2 3 4 5	
9. Estou impressionado com o conhecimento do meu superior hierárquico sobre a sua área profissional.			1 2 3 4 5	
10. Respeito o conhecimento e a competência do meu superior hierárquico no trabalho.			1 2 3 4 5	
11. Admiro as competências profissionais do meu superior hierárquico.			1 2 3 4 5	

Muito obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE C – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA PELAS UNIDADES

Tabela n.º 16 - Distribuição da amostra pelas suas unidades

Unidades	Frequência	Percentagem (%)
AM	19	22,4
Centro de Segurança e Informação	1	1,2
CFT	1	1,2
CIGeoE	3	3,5
CmdLog	1	1,2
CmdPess	5	5,9
CPAE	1	1,2
CsmTSM	1	1,2
DARH	2	2,4
EA	3	3,5
EME	7	8,2
EMGFA	3	3,5
Escola de Serviços	1	1,2
GabCEME	1	1,2
IGE	1	1,2
Museu Militar de Elvas	1	1,2
NATO	1	1,2
QG/BringInt	1	1,2
Quartel de Artilharia - BrigMec	5	5,9
RA4	5	5,9
RA5	6	7,1
RAAA1	7	8,2
RAME	1	1,2
Regimento de Transportes	1	1,2
RG2	2	2,4
RG3	4	4,7
RPara	1	1,2
Total	85	100,0

Fonte: IBM SPSS

APÊNDICE D – ALFA DE CHRONBACH

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\sigma_t^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Figura n.º 11 - Coeficiente alfa de Cronbach

Fonte: Gaspar & SHIMOYA (2017)

Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
II-1	0,697
II-2	0,735
II-3	0,702
II-4	0,742
II-5	0,706
II-6	0,706
II-7	0,687
II-8	0,684
II-9	0,698
II-10	0,694
II-11	0,738
II-12	0,708
II-13	0,692
II-14	0,695
II-15	0,691
II-16	0,694
II-17	0,692
II-18	0,733
II-19	0,697
III-1	0,709
III-2	0,706
III-3	0,706
III-4	0,714
III-5	0,715
III-6	0,717
III-7	0,706
III-8	0,706
III-9	0,708
III-10	0,707
III-11	0,709
III-12	0,711
III-13	0,708
III-14	0,702
III-15	0,708
III-16	0,708
III-17	0,710
III-18	0,713
IV-1	0,690
IV-2	0,686
IV-3	0,682
IV-4	0,680
IV-5	0,680
IV-6	0,684
IV-7	0,708
IV-8	0,701
IV-9	0,683
IV-10	0,687
IV-11	0,681

Figura n.º 12 - Valor de Alfa de Cronbach em relação á exclusão de itens

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS

APÊNDICE E – MÉDIA DO COMPROMETIMENTO POR TEMPO DE SERVIÇO E CATEGORIA

Tabela n.º 17 - Média, desvio-padrão e mediana por tempo de serviço e categoria

Comprometimento						
Tempo de serviço	Categorias	Média	N	Desvio-padrão	Mediana	% de N total
0-6	Praças	3,26	2	0,15	3,26	2,4%
	Sargentos	3,05	1	0,00	3,05	1,2%
	Oficiais	2,88	14	0,46	2,97	16,5%
	Total	2,93	17	0,44	3,05	20,0%
7-14	Sargentos	3,09	3	0,55	3,11	3,5%
	Oficiais	2,60	9	0,21	2,53	10,6%
	Total	2,72	12	0,37	2,61	14,1%
15-25	Sargentos	3,03	8	0,48	2,84	9,4%
	Oficiais	2,75	17	0,40	2,79	20,0%
	Total	2,84	25	0,43	2,84	29,4%
>26	Sargentos	2,70	8	0,42	2,50	9,4%
	Oficiais	2,81	23	0,48	2,79	27,1%
	Total	2,78	31	0,46	2,74	36,5%
Total	Praças	3,26	2	0,15	3,26	2,4%
	Sargentos	2,91	20	0,46	2,82	23,5%
	Oficiais	2,78	63	0,42	2,79	74,1%
	Total	2,82	85	0,43	2,79	100,0%

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

APÊNDICE F – MÉDIA DO BEM-ESTAR POR TEMPO DE SERVIÇO E CATEGORIA

Tabela n.º 18 - Média, mediana e desvio-padrão por tempo de serviço e categoria

Bem-estar						
Tempo de serviço	Categorias	Média	N	Desvio-padrão	Mediana	% de N total
0-6	Praças	3,14	2	0,12	3,14	2,4%
	Sargentos	3,06	1	0	3,06	1,2%
	Oficiais	3,27	14	0,18	3,25	16,5%
	Total	3,25	17	0,18	3,22	20,0%
7-14	Sargentos	3,50	3	0,34	3,33	3,5%
	Oficiais	3,24	9	0,12	3,28	10,6%
	Total	3,31	12	0,21	3,31	14,1%
15-25	Sargentos	3,10	8	0,12	3,08	9,4%
	Oficiais	3,19	17	0,12	3,22	20,0%
	Total	3,16	25	0,13	3,17	29,4%
>26	Sargentos	3,10	8	0,11	3,08	9,4%
	Oficiais	3,22	23	0,23	3,22	27,1%
	Total	3,19	31	0,21	3,22	36,5%
Total	Praças	3,14	2	0,12	3,14	2,4%
	Sargentos	3,16	20	0,21	3,11	23,5%
	Oficiais	3,23	63	0,18	3,22	74,1%
	Total	3,21	85	0,19	3,22	100,0%

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS