



ACADEMIA MILITAR

O impacto da liderança ética no silêncio dos militares

Autor: Aspirante de Administração Militar David Miguel Almeida Amaral

Orientadora: Tenente-Coronel de Administração Militar (PhD) Helga S. Comba Lopes

Coorientadora: Major de Artilharia Tânia Mora Ferreira

Mestrado em Administração Militar

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2023



ACADEMIA MILITAR

O impacto da liderança ética no silêncio dos militares

Autor: Aspirante de Administração Militar David Miguel Almeida Amaral

Orientadora: Tenente-Coronel de Administração Militar (PhD) Helga S. Comba Lopes

Coorientadora: Major de Artilharia Tânia Mora Ferreira

Mestrado em Administração Militar

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2023

ΕΠÍΓΡΑΦΕ

“Sometimes even the wrong train takes us to the right station”.

- The Lunch Box

DEDICATÓRIA

Querer é poder.

AGRADECIMENTOS

“If everyone is moving forward together, then success takes care of itself”.

Seja ele qual for o desafio, tudo é mais completo com apoio e com suporte. Esta investigação marca o fim, bem como o início de uma vida. Quero agradecer a todos aqueles que estiveram presentes nesta longa caminhada. Citar nomes não é, de todo, a forma correta de agradecer. Apenas agradecer o apoio recebido de todos os professores, militares e principalmente dos meus camaradas.

RESUMO

A presente investigação desenvolvida no âmbito da dissertação de mestrado do curso de Administração Militar procura analisar os principais motivos que contribuem para o silêncio nas Forças Armadas, em especial no Exército português, bem como a importância que a Liderança Ética tem neste contexto.

Ao longo desta dissertação procurou-se fornecer, numa fase introdutória, informação sobre temas principais sobre a temática do trabalho, nomeadamente, a importância de investigar o silêncio com o líder ético. Desta forma, recorreu-se a uma análise quantitativa, através de inquéritos por questionário, aplicados aos militares do Exército português. A investigação permitiu concluir que o nível de silêncio aumenta no ambiente de trabalho, quando existe uma perceção reduzida de liderança ética por parte dos seus líderes.

Em suma, esta dissertação procura dar a conhecer a importância de como liderar os militares com base na ética, com a finalidade de evitar um silêncio prejudicial às Forças Armadas.

Palavras-Chave: Liderança Ética; Silêncio; Exército Português

ABSTRACT

The present research developed within the scope of the master's thesis of the Military Administration course, seeks to analyze the main reasons that contribute to silence in the Armed Forces, especially in the Portuguese Army, as well as the importance that Ethical Leadership has in this context.

Throughout this dissertation it was sought to provide, in an introductory phase, information on main themes of the work, namely, the importance of investigating silence with the ethical leader. Thus, a quantitative analysis was used, through questionnaires, applied to the military of the Portuguese Army. The research allowed to conclude that the level of silence increases in the work environment when there is a reduced perception of ethical leadership on the part of its leaders.

In short, this dissertation seeks to make known the importance of leading the militaries based on ethics, in order to avoid a silence detrimental to the Armed Forces.

Keywords: Ethical Leadership; Silence ; Gender; Portuguese Army

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE.....	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE GERAL.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE QUADROS.....	viii
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	x
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
CAPÍTULO 1 – O SILÊNCIO.....	4
CAPÍTULO 2 – LIDERANÇA ÉTICA.....	9
CAPÍTULO 3 – VARIÁVEL MEDIADORA E MODERADORA.....	13
PARTE II – COMPONENTE PRÁTICA.....	18
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS.....	18
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
APÊNDICES.....	46
APÊNDICE A.....	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 – Estrutura do Trabalho de Investigação	3
Figura n.º 2 – Motivo dos funcionários como características críticas do silêncio e voz	5
Figura n.º 3 – Exemplo de uma crença normativa injuntiva.....	15
Figura n.º 4 – Variáveis de investigação	19

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 – Objetivos específicos da investigação	6
Quadro n.º 2 – Exemplos de tipos específicos de silêncio e tipos específicos de voz.....	10
Quadro n.º 3 – Estrutura de investigação	19
Quadro n.º 4 – Hipóteses de investigação	21
Quadro n.º 5 – Métodos de análise dos dados	22
Quadro n.º 6 – Escala de avaliação.....	23
Quadro n.º 7 – Amostra dos questionários por categoria de posto e sexo.....	25
Quadro n.º 8 – Análise descritiva das questões da variável silêncio	29
Quadro n.º 9 – Alfa de Cronbach para a variável silêncio	30
Quadro n.º 10 – Alfa de Cronbach para a variável Liderança Ética.....	30
Quadro n.º 11 – Alfa de Cronbach para a variável Intrinsic Job Motivation	31
Quadro n.º 12 – Alfa de Cronbach para a variável Injunctive Normative Beliefs	31
Quadro n.º 13 – Matriz de correlação de Spearman	33
Quadro n.º 14 – Teste de Mann-Whitney às variáveis de investigação.....	34
Quadro n.º 15 – Teste de Mann-Whitney às questões da variável silêncio.....	35
Quadro n.º 16 – Teste de Mann-Whitney às questões significativas da variável silêncio...	36
Quadro n.º 17 – Teste de Mann-Whitney às questões da variável LE	37
Quadro n.º 18 – Teste de Mann-Whitney às questões significativas da variável LE	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n.º 1 – Amostra dos questionários por categorias de posto e sexo	31
Gráfico n.º 2 – Box Plot para a variável silêncio.....	33
Gráfico n.º 3 – Box Plot para a variável Liderança Ética.....	34
Gráfico n.º 4 – Box Plot para a variável Intrinsic Job Motivation	34
Gráfico n.º 5 – Box Plot para a variável Injunctive Normative Beliefs	35

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	46
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

BP	Box Plot
FFAA	Forças Armadas
IVT	<i>Implicit Voice Theory</i>
LA	Liderança Antiética
LE	Liderança Ética
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
QP	Quadros Permanentes
QC	Questão Central
QD	Questão derivada
RC	Regime Contrato
RV	Regime Voluntariado

INTRODUÇÃO

A presente dissertação, permite concluir o mestrado em Administração Militar, ministrado na Academia Militar. O tema vai de encontro a uma das principais funções de um Oficial do Exército Português, a gestão de recursos humanos, na estreita medida que apresenta o seu âmago direcionado para **“O impacto da liderança ética no silêncio dos militares”**

A elaboração desta dissertação ficou assente num modelo de investigação com diversas variáveis, implícitas no silêncio dos militares do Exército português. O silêncio militar é um tema recorrente na literatura sobre o impacto da liderança ética nas organizações militares. No entanto, as perspetivas de género ainda estão pouco investigadas, algo que quisemos aqui evidenciar e trazer à liça, como mais um elemento da investigação, pelo que, o principal objetivo, deste estudo, é analisar o impacto da liderança ética no silêncio militar, tendo em conta, precisamente, as características de género.

O silêncio duradouro nas forças armadas (FFAA), mediante estudos existentes, advém da ponderação entre o custo/benefício e a probabilidade de terem sucesso, com as possíveis consequências desse ato (Morrison, 2014). Este estudo, quer avançar com conhecimentos sobre como a aprendizagem social inconscientemente molda o comportamento militar, acabando por produzir o silêncio sobre questões críticas como subproduto. Especificamente, os estudos revelam que o silêncio nas FFAA é influenciado por teorias de voz implícitas (IVT) – “crenças tomadas por garantidas sobre o risco ou a inadequação de falar em organizações hierárquicas” (Detert & Edmondson, 2011, p. 462). Pinder e Harlos (2001), apresentaram um dos primeiros estudos sobre o silêncio em organizações baseadas em histórias de abuso de mulheres nas FFAA canadianas. Embora o silêncio seja generalizado, tem sido negligenciado pelos investigadores, o que se traduz como uma falha que se tem vindo a arrastar com os anos (Harlos & Pinder, 2001). Um dos exemplos que apresenta a importância de se estudar a relevância do medo nas organizações é o papel do medo no silêncio dos funcionários (Kish-Gephart et al., 2009), um dos focos principais desta investigação.

De acordo com Emonet (2018), a liderança ética estabelece normas claras para uma comunicação dos valores necessários ao bom funcionamento de uma instituição, de

modo a incentivar a participação ativa dos colaboradores. Adicionalmente, Baker (2015) aponta que a liderança ética também desempenha um papel importante na criação e transmissão de valores para uma cultura organizacional que valoriza a integridade e o respeito. Compreender como a liderança ética influencia o silêncio é fundamental na formulação de estratégias e políticas organizacionais que promovam a transparência e a motivação dos colaboradores. Este tudo visa, ainda, relacionar os valores presentes no estilo de liderança ética, com os motivos que contribuem para que os militares fiquem em silêncio, em situações que exigem o comportamento oposto, algo que poderá colocar em risco uma determinada missão ou ação de comando.

Após um enquadramento do tema a investigar e apresentação do motivo de investigação, importa determinar a Questão Central (QC): **“Qual a influência da liderança ética no silêncio, quanto a género?”**, de modo a alcançar o objetivo geral (OG) da investigação: “Compreender os principais motivos que levam os militares a ficar em silêncio em situações que devem ser resolvidas e fazer uma comparação quanto ao género”.

Consequentemente, formalizaram-se três objetivos específicos (OE) de investigação, que se apresentam seguidamente, de forma sequencial:

OE₁	Investigar conceitos teóricos de Liderança Ética e Silêncio
OE₂	Compreender os motivos que levam os militares a permanecer em silêncio
OE₃	Analisar as diferenças de género quanto ao silêncio

Quadro n.º 1 – Objetivos específicos da investigação

Fonte: Elaboração própria

Para a atingir todos estes objetivos, esta investigação divide-se em duas partes principais (Figura n.º 1), teórica e prática. Relativamente à parte I, apresenta toda a componente teórica, baseada nas variáveis de estudo, estando subdividida em quatro capítulos: (1) O silêncio; (2) A liderança ética; (3) Variável Moderadora e mediadora. Seguidamente, a parte II apresenta a componente prática, que engloba a metodologia e o trabalho de campo, subdividindo-se em: (4) Metodologia, Métodos e Materiais; (5) Apresentação e discussão dos Resultados; Finalmente, a investigação termina com as conclusões, limitações e propostas de investigação futuras.

Trabalho de Investigação Científico					
Introdução	Parte I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	<p style="text-align: center;">Capítulo 1. O silêncio</p> <p style="text-align: center;">Capítulo 2. Liderança ética</p> <p style="text-align: center;">Capítulo 3. Variável Moderadora e mediadora</p>	Parte II – COMPONENTE PRÁTICA	<p style="text-align: center;">Capítulo 4. Metodologia, Métodos e Materiais</p> <p style="text-align: center;">Capítulo 5. Apresentação e discussão dos Resultados</p> <p style="text-align: center;">Conclusões, Limitações e Recomendações</p>	PARTE PÓS-TEXTUAL (Apêndices e Anexos)

Figura n.º 1 – Estrutura do Trabalho de Investigação

Fonte: Elaboração própria

Nos seguintes capítulos, vão ser apresentados os conceitos necessários para que seja possível fazer uma análise do conteúdo da investigação, a metodologia utilizada na recolha e análise dos dados, nomeadamente, questionários.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – O SILÊNCIO

“If any human emotion is as old as our species it must, surely, be fear, and the end of its hold on us is not in sight”.

Scruton (1986, p. 7)

Todas organizações tem presentes relações interpessoais entre todos os colaboradores, o que origina a uma constante troca de ideias, pensamentos e experiências. O silêncio nas organizações é proveniente de crenças sobre aquilo que não devemos falar, em troca de um benefício próprio ou para a organização. Esta relação entre o silêncio e a crença está presente nas relações interpessoais presentes em todas as organizações, sejam elas de âmbito civil ou militar.

O silêncio pode ser um ato de comunicação nas organizações, que denota um fenômeno coletivo em que “a escolha dominante dentro de muitas organizações é (...) para reter as suas opiniões e preocupações sobre problemas organizacionais” (Morrison & Milliken, 2000). É uma forma de comunicação (Tannen, 1984), que nem sempre está diretamente ligada ao sentimento de medo. Sentimento esse, que apresenta uma grande importância no cotidiano humano, na medida que somos continuamente afetados por notícias, programas de televisão, filmes, livros que apresentam novos motivos para temer pelo bem-estar físico e psicológico (Kish-Gephart et al., 2009). Consequentemente, este sentimento encoraja o comportamento de evitação, um foco perceptivo e cognitivo de ameaças e julgamentos pessimistas sobre riscos e resultados futuros (Frijda, 1986).

Um dos sentimentos que leva a desencadear o silêncio é o medo, pelo desejo de evitar a transmissão de más notícias ou ideias indesejáveis, e ainda por pressões normativas e sociais existentes nos grupos (Morrison & Milliken, 2000). Descrever o medo deste modo, pode transparecer uma visão pessimista da sociedade, mas a realidade segundo o antropólogo David Scruton, é que o medo moldou o comportamento humano por muito tempo e continua a fazê-lo hoje, mesmo no local de trabalho (Kish-Gephart et al., 2009).

Ao longo dos anos e através dos estudos, começou-se a questionar a relação entre o silêncio e voz. Estes dois conceitos apresentam algumas ambiguidades na literatura, uma vez que alguns autores apresentam-nos como opostos (Morrison, 2011), e até como diferentes lados da mesma moeda (Ashford, Sutcliffe, & Christianson, 2009). Por outro lado, Van Dyne (2003), afirma que não são conceitos opostos, mas sim únicos. A voz dos trabalhadores é descrita, segundo Morrison (2011, p. 375) como a “comunicação discricionária de ideias, sugestões, preocupações ou opiniões sobre questões relacionadas ao trabalho com a intenção de melhorar o funcionamento organizacional ou da unidade” que contribui para ajudar líderes e equipas a identificar e resolver problemas, garantindo a inovação das instituições (Detert, Burris, Harrison, & Martin, 2013). Por outro lado, o silêncio dos trabalhadores é a “retenção consciente de informações, sugestões, ideias, perguntas ou preocupações sobre problemas potencialmente importantes relacionados ao trabalho ou à organização de pessoas que possam tomar medidas para lidar com esses problemas” (Morrison, 2011, p. 377). Adicionalmente, podemos caracterizar tanto o silêncio como a voz dos funcionários em três tipos, com base nos seus motivos. Apresentando-se como o Silêncio Aquiescente, Silêncio Defensivo e Silêncio ProSocial. Quanto à voz, temos a Voz Aquiescente, Voz Defensiva e Voz ProSocial, onde reter informações importantes não é simplesmente a ausência de voz (Van Dyne et al., 2003). Para dar ênfase a esta forma de abordar o silêncio e voz no contexto de trabalho, o quadro 2 apresenta alguns exemplos que caracterizam os motivos e comportamentos dos colaboradores:

Motivo	Silêncio do funcionário:	Voz do funcionário:
	Reter intencionalmente ideias, informações e opiniões relacionadas ao trabalho	Expressar intencionalmente ideias, informações e opiniões relacionadas ao trabalho
Comportamento de desapego baseado na resignação: Sentindo-se incapaz de fazer a diferença	Silêncio Aquiescente: Retenção de ideias com base na resignação. Guardar opiniões para si mesmo devido à ineficácia para fazer a diferença	Voz Aquiescente: Expressar ideias de apoio com base na resignação. Concordar com o grupo devido à ineficácia para fazer a diferença

<p>Comportamento recetivo baseado no medo: Sentindo-se com medo e pessoalmente em risco</p>	<p>Silêncio Defensivo: Retenção de informações sobre problemas com base no medo. Omitir fatos para se proteger a si mesmo</p>	<p>Voz Defensiva: Expressar ideias que desviam a atenção para outro lugar com base no medo. Propondo ideias que se concentram nos outros para se proteger a si mesmo</p>
<p>Comportamento orientado para o outro baseado na cooperação: Sentir-se cooperativo e altruísta</p>	<p>Silêncio Prosocial: Reter informações confidenciais com base na cooperação. Proteger o conhecimento para beneficiar a organização</p>	<p>Voz Prosocial: Expressar soluções para problemas com base na cooperação Sugerir ideias construtivas para mudanças que beneficiem a organização</p>

Quadro n.º 2 – Exemplos de tipos específicos de silêncio e tipos específicos de voz

Fonte: Adaptado de (Van Dyne et al., 2003)

Tanto o silêncio como a voz, apresentam conotações positivas e negativas, comprovando que nem sempre o silêncio é sinónimo de mau estar, nem o ato de expressar a voz é sinónimo de cooperação ou bem-estar em determinada organização.

O gráfico seguinte, apresenta a ligação entre os três tipos de silêncio e voz, e os motivos pelo qual esses fenómenos ocorrem:

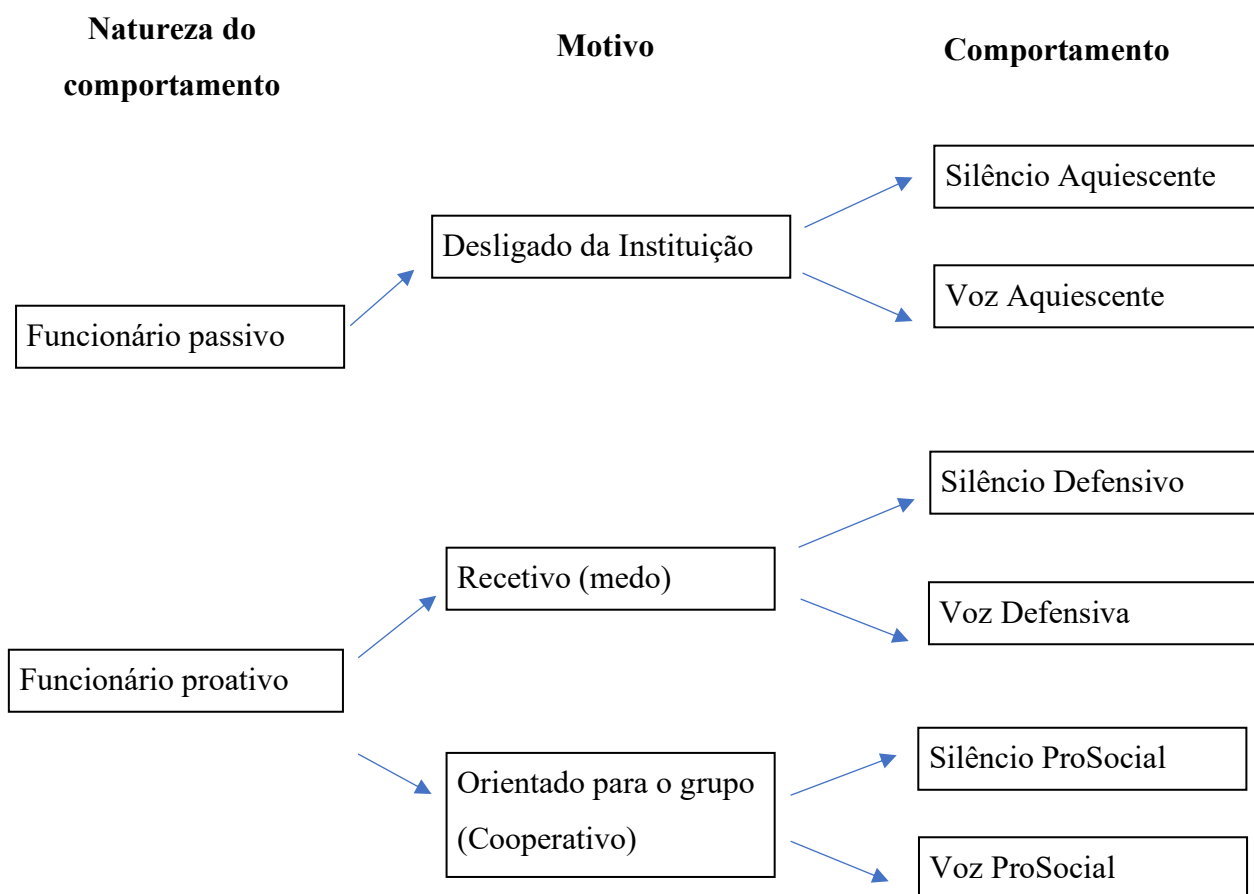


Figura n.º 2 – Motivos dos funcionários como características críticas do silêncio e da voz

Fonte: Adaptado de (Van Dyne et al., 2003)

Conforme se verifica na figura acima, o silêncio e voz dos funcionários apresentam diferentes contextos. Numa fase inicial, o principal fator será a forma como o respetivo trabalhador se insere na organização, de forma passiva ou proativa. Após isso, compreender o motivo que o leva a ficar em silêncio/ expressar a voz. Por fim, o motivo faz correspondência com o tipo de silêncio/voz, que por sua vez, tanto pode ser benéfico como prejudicial para a instituição.

Do ponto de vista organizacional, os militares têm sido tradicionalmente percebidos como burocráticos e hierárquicos (Castilla & Benard, 2010). As instituições militares são caracterizadas por apresentarem procedimentos rígidos, uma distribuição de responsabilidades e funções definida, monitorização rígida, estrutura, administração e racionalidade (Soeters, Winslow, & Weibull, 2006), exigindo muito dos seus militares, tanto psicologicamente, como fisicamente.

Compreender de que forma o silêncio se insere no ambiente militar, é um ponto fundamental nesta investigação, para que se compreenda a relação do silêncio e diversos outros

motivos que ainda não foram apresentados que são característicos do seio militar. As organizações militares estão caracterizadas como instituições totais (Godfrey & Brewis, 2018) e com a existência de uma hiper-masculinidade (Bennett, 2017). Estas duas características originam a que os seus militares estejam isolados do ambiente externo (Godfrey & Brewis, 2018), e as mulheres nas FFAA se abstenham da resistência pública (Miller, 1997), facilitando a existência do silêncio em situações em que se devem fazer ouvir. É de conhecimento geral de que a violência e o assédio sexual contra as mulheres nas forças armadas existem há décadas (Bennett, 2017). Cynthia Enloe (2000), afirmou que o militarismo apresenta um papel importante na construção ideológica do patriarcado, um conceito que atribui uma grande importância no combate à construção da masculinidade e principalmente, na justificação da superioridade masculina.

Nos últimos anos, tem existido um aumento no número de militares do sexo feminino nas fileiras das FFAA, no entanto, esse aumento não indica que as FFAA sejam uma organização igualitária de género (Lomsky-Feder & Ben-Ari, 1999). Contrariamente a essa ideia, existem divisões de trabalho de género, nas instituições militares, por existir uma cultura profundamente masculina, que mantêm regimes hierárquicos de género (Sasson-Levy 2011).

CAPÍTULO 2 – LIDERANÇA ÉTICA

A liderança ética (LE) é um conceito importante na teoria e prática da liderança que se concentra em desenvolver líderes que possuam habilidades e características éticas para orientarem organizações de maneira responsável e moralmente correta. A LE é um dos principais fatores que contribuem para a construção de uma cultura organizacional saudável e de sucesso. Procurando analisar o conceito de LE, segundo outros autores, Ciulla (2014), afirma que líderes éticos são aqueles que possuem um conjunto de valores e princípios éticos, aplicados no dia a dia, refletidos em decisões e comportamentos. Líderes éticos tendem a incentivar os seus subordinados a adotarem os mesmos valores, criando um ambiente de trabalho mais ético e responsável. Dessa forma, a LE é fundamental para promover a integridade e a confiança nas relações entre os colaboradores, clientes e todos os restantes *stakeholders* da instituição.

Brown e Treviño (2006), destacaram que líderes éticos possuem habilidades de resolução de conflitos, em optar por decisões morais, pela integridade pessoal, honestidade e transparência, além da preocupação com o impacto da organização na sociedade e no meio ambiente. Esses líderes são considerados críticos para a construção de organizações sustentáveis e para a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Algumas pesquisas publicadas em revistas especializadas têm explorado a LE e as suas implicações. Por exemplo, Brown e Mitchell (2010) analisaram a LE e liderança antiética (LA), sendo que destacaram a importância da LE no contexto organizacional, sugerindo que líderes éticos podem ter impactos positivos não apenas na cultura e clima organizacional, mas também nos resultados financeiros da empresa.

Um estudo publicado na revista *Academy of Management Journal* investigou a relação da LE no contributo à prevenção dos comportamentos antiéticos dentro das organizações (Kish-Gephart et al., 2010). Adicionalmente, outro estudo publicado na revista *Journal of Business Ethics* analisou a relação entre a LE e o desempenho financeiro das organizações (Den Hartog & Belschak, 2012). Fazendo uma comparação entre estes dois tipos de liderança, os líderes antiéticos, de acordo com Brown e Mitchell (2010) podem impactar negativamente a moral e a motivação dos funcionários, levando a uma diminuição na

produtividade e no desempenho da empresa. Além disso, De Cremer e Tyler (2005) argumentam que líderes antiéticos contribuem para uma perda de confiança dos funcionários na liderança e na organização como um todo. Outros estudos apontam ainda que a liderança antiética pode gerar um clima de medo e incerteza no ambiente de trabalho, levando a um aumento nos conflitos interpessoais e na rotatividade de funcionários (Brown et al., 2005).

A LE tendencialmente tem vindo a ser valorizada no contexto empresarial, podendo observar-se a sua evolução ao longo das últimas décadas. Segundo Treviño et al. (2014), a ética na liderança foi vista na década de 1970 como uma habilidade fundamental para responder às mudanças sociais e à procura constante por transparência e responsabilidade nas organizações. Nas décadas seguintes, as preocupações com a importância da LE e da responsabilidade social corporativa aumentaram significativamente, especialmente após os escândalos de corrupção em grandes organizações. Atualmente, a LE é vista como uma vantagem competitiva que pode trazer resultados positivos. Em suma, a evolução da LE mostra a importância no conceito de liderança, e os respetivos benefícios na organização.

Importa agora fazer a ponte sobre os conceitos da LE para o contexto militar. Para isto, recorreu-se a um conjunto de artigos que investigaram a ética no contexto militar, nomeadamente, (1) *The importance of ethics education in military training* de um sargento-mor norte americano, Emonet (2018); (2) *Key concepts in military ethics* de Baker (2015); (3) *Conveying ideas and values in education! Challenges in teaching military ethics*, de Micewski (2016).

O primeiro artigo, “*The importance of ethics education in military training*”, destaca a importância da LE no contexto militar e como a educação ética pode ajudar a desenvolver líderes mais responsáveis e dedicados. Segundo os autores, a LE é fundamental para manter a integridade das FFAA, cumprindo as obrigações legais e morais características do contexto militar (Emonet, 2018). O artigo destaca que a educação ética na educação militar tem vindo tendencialmente a captar mais atenção, tendo como objetivo preparar os líderes para atuar em situações complexas. A LE em contexto militar exige que os líderes tenham um forte compromisso com os valores e princípios éticos, contribuindo para que coloquem em prática esses mesmos princípios em situações reais de conflito (Emonet, 2018). Os autores do artigo destacam ainda que, no contexto militar, a LE não se limita apenas às ações do próprio líder, mas também promove uma cultura organizacional ética que fomenta a integridade e a responsabilidade entre os membros da equipa (Emonet, 2018). A educação ética é, portanto, importante para desenvolver a consciência moral e o senso de responsabilidade dos comandantes militares e prepará-los para liderar com integridade em situações difíceis. Em resumo,

o artigo “*The importance of ethics education in military training*” explora a importância da LE no contexto militar e como a educação ética pode ajudar a formar líderes mais responsáveis e focados na missão.

A segunda fonte é o artigo “*Key concepts in military ethics*”, que apresenta um conjunto de conceitos básicos que orientam a reflexão e prática da ética em contextos militares. Dentre esses conceitos destacam-se a responsabilidade, lealdade, respeito aos direitos humanos, justiça e honestidade. Segundo Baker (2015), estes conceitos são essenciais para a formação de líderes éticos e para a tomada de decisões morais em contextos militares, sendo um conceito básico que implica a aceitação das consequências das decisões e a preocupação com o bem-estar dos subordinados e da própria missão. A lealdade é outro conceito fundamental que envolve o compromisso com os valores, princípios e normas que regem as operações militares, a lealdade aos camaradas e ao estabelecimento militar como um todo (Baker, 2015).

O respeito aos direitos humanos é outro conceito central da ética militar, que envolve o reconhecimento da dignidade e do valor de todos os seres humanos, independentemente da classe que se insere (Baker, 2015). Um outro conceito fundamental da ética militar é a justiça, que envolve a aplicação justa e imparcial das normas e leis que regem a atuação das FFAA. Por fim, integridade é um conceito que implica adesão a valores e princípios éticos, bem como honestidade, transparência e responsabilidade na tomada de decisões (Baker, 2015). Resumidamente, o artigo “*Key concepts in military ethics*” apresenta um conjunto de conceitos fundamentais essenciais à reflexão e prática da ética em contextos militares. Esses conceitos ajudam a produzir líderes mais responsáveis, comprometidos e éticos, capazes de lidar com as complexidades e desafios das operações militares de maneira imparcial, respeitosa e ética.

No terceiro e último artigo, “*Conveying ideas and values in education! Challenges in teaching military ethics*”, instrutores e professores que ensinam ética militar relacionam-se especificamente com o ensino de valores e ideias básicas aos alunos. Segundo Micewski (2016), a ética militar é vista como um conjunto de princípios claros e definidos, mas a aplicação desses princípios na prática pode ser muito mais complexa do que parece. Isso deve-se à natureza multifacetada e dinâmica da ética militar, que inclui considerações morais, legais e estratégicas complexas (Micewski, 2016). Outro desafio fundamental é a necessidade de acomodar as diversas experiências, valores e perspectivas dos alunos que passam pelo treino da ética militar (Micewski, 2016). Os autores argumentam que, para ensinar com eficácia os valores e as ideias centrais da ética militar, os educadores devem ser

sensíveis às diferentes culturas e contextos em que os alunos atuam. Finalmente, os autores enfatizam a importância de abordagens educacionais inovadoras e interativas para a educação da ética militar. Isso pode incluir a inclusão de estudos de caso e discussões em grupo, o uso de tecnologia de ensino e ensino à distância. Em síntese, o ratio, “*Conveying ideas and values in education! Challenges in teaching military ethics*”, descreve os desafios enfrentados por professores e formadores de ética militar e apresenta várias abordagens para enfrentar esses desafios. O ensino eficaz dos valores e ideias básicas da ética militar educa líderes militares éticos e responsáveis que podem lidar de forma justa, respeitosa e moral com as complexidades e desafios das operações militares.

Pelo que aqui ficou exposto somos tentados a entender a LE como sendo uma conduta e forma de estar e agir, imbuída nos princípios de verdade, transparência e lealdade, que leva o decisor a tomar posições irrepreensíveis perante as adversidades apresentadas a si, e aos restantes elementos da sua liderança.

CAPÍTULO 3 – VARIÁVEL MEDIADORA E MODERADORA

3.1 VARIÁVEL MEDIADORA - *INJUNCTIVE NORMATIVE BELIEFS*

Iniciar o capítulo com a definição de normas sociais, é um caminho para se atingir o objetivo que este tema apresenta. Normas sociais, são comportamentos comuns e aceites para uma situação específica (Göckeritz et al., 2010). As normas sociais, apresentadas através de crenças, podem adotar duas categorias: (1) Crenças normativas descritivas; (2) Crenças normativas injuntivas (Cialdini, Reno & Kallgren, 1990).

As crenças normativas descritivas estão associadas ao que um indivíduo pensa que os outros fazem numa determinada situação. Por outro lado, as crenças normativas injuntivas, relacionam o indivíduo ao seu pensamento sobre o julgamento de terceiros, resumidamente, se aprovam ou desaprovam determinada situação (Göckeritz et al., 2010). O Artigo “*Descriptive normative beliefs and conservation behavior: The moderating roles of personal involvement and injunctive normative beliefs*”, de Göckeritz et al. (2010), apresentam que os resultados do envolvimento pessoal fortalece a relação entre as crenças normativas descritivas e o comportamento de conservação, enquanto as crenças injuntivas moderam essa mesma relação. Ou seja, quando as pessoas estão pessoalmente envolvidas em questões ambientais, o impacto das crenças normativas descritivas sobre o comportamento de conservação aumenta, mas essa relação é moderada por crenças normativas injuntivas.

Injunctive normative belief, ou crenças normativas injuntivas, são normas estabelecidas pela pressão social, que consistem em adotar um comportamento para determinado indivíduo sentir-se aceite pela sociedade (Branscum et al., 2017). O gráfico seguinte, é um exemplo de uma crença normativa injuntiva, desde a sua origem, até ao produto final:

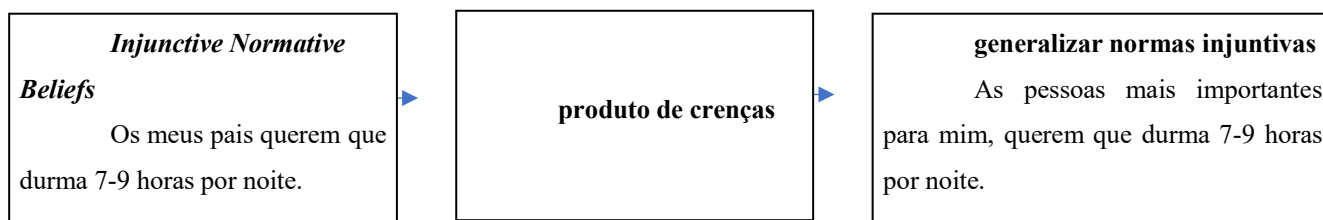


Figura n.º 3 – Exemplo de uma crença normativa injuntiva

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a figura 3, podemos observar aquela que é uma crença adoptada por um determinado indivíduo com base na sua experiência de vida. O exemplo em causa, transpõem uma situação simples do quotidiano, contudo, observando casos mais críticos, este generalizar de normas injuntivas podem ser prejudiciais para as organizações.

Um estudo de Lee et al., (2007) “*Social motives and the interaction between descriptive and injunctive norms in college student drinking*”, examina a relação entre crenças normativas injuntivas e descritivas no comportamento de consumo de álcool de estudantes universitários um exemplo muito comum na atualmente. Os resultados deste estudo sugerem que a interação entre as crenças normativas injuntivas e descritivas é complexa e dependente das motivações sociais dos alunos para beber. Por exemplo, os estudantes que bebem por motivos de integração social, tendem a estar associados às crenças normativas injuntivas. As crenças normativas descritivas, por outro lado, parecem ter um efeito mais forte sobre o consumo de álcool por prazer. Esses resultados sugerem que pode ser importante considerar a interação entre várias motivações sociais e crenças normativas injuntivas e descritivas para entender e prevenir comportamentos de risco relacionados ao álcool em estudantes universitários.

As normas injuntivas em contexto militar podem ser definidas como expectativas sobre o que é certo ou errado em termos de comportamento, com base em crenças sobre o que é moralmente certo ou errado. Como os militares compartilham valores e objetivos comuns, a interação social entre militares pode ser uma forma poderosa de facilitar a consolidação dessas mesmas normas (Smith, Thomas, & McGarty, 2015). Por exemplo, unidades militares podem ter fortes normas injuntivas relacionados a comportamentos éticos e responsabilidade pessoal. Os militares tendem a seguir essas normas se apresentarem um forte sentimento de pertença ao grupo. Assim, a interação social entre militares pode ser um meio poderoso para facilitar a consolidação de normas padrão e, conseqüentemente, aumentar a eficácia da ação coletiva em contextos militares.

Um dos factores investigados na componente empírica desta investigação, o sentimento de pertença dos militares junto da instituição militar, de modo a compreender a origem do silêncio, se por decisão individual, se por imposição intrínseca da instituição militar.

3.2 VARIÁVEL MODERADORA - *INTRINSIC JOB MOTIVATION*

A última variável deste estudo, *Intrinsic Job Motivation*, adquirida originalmente do estudo “*Empowered to Break the Silence: Applying Self-Determination Theory to Employee Silence*”. Segundo este estudo, a motivação intrínseca no trabalho é a motivação interna que leva uma pessoa a realizar uma atividade por conta própria sem a necessidade de estimulação externa. Isso sugere que indivíduos intrinsecamente motivados para realizar as suas tarefas, apresentam uma maior concentração na tarefa em si, em vez de procurar recompensas extrínsecas, como elogios dos chefes ou aumentos salariais. Resumidamente, estes colaboradores encontram satisfação e realização pessoal em fazer um bom trabalho. Este artigo descreve como aplicar a Teoria da Autodeterminação (SDT- *Self-Determination Theory*) para compreender a dinâmica do silêncio dos funcionários nas organizações. Esta teoria sugere que a satisfação no trabalho e a entrega dos funcionários melhoram quando as empresas promovem a motivação intrínseca impulsionada por três necessidades psicológicas básicas, (1) autonomia, (2) competência e (3) relacionamento interpessoal positivo. Portanto, neste artigo, apurou-se que é importante promover a motivação intrínseca para que os funcionários se sintam motivados, expressem opiniões e relatem com segurança questões organizacionais que possam beneficiar a organização.

Destacar a importância de considerar fatores culturais é de extrema relevância, dado que projetar estratégias de motivação no trabalho é uma forma de garantir que se consegue manter todos os trabalhadores estimulados, neste caso, adequar a estratégia ao trabalhador, dada a tamanha globalização da atualidade (Huang & Van de Vliert, 2003).

Fazendo uma ponte para o contexto militar, através de uma dissertação de final de curso de um militar dos EUA, contribuindo com “*Intrinsic Motivation in the Military: Models and Strategic Importance*” (Thomas & Jansen, 1996). Esta dissertação veio apresentar a importância da motivação intrínseca nas FFAA. Os autores argumentam que a motivação intrínseca é essencial para o sucesso militar, na medida em que contribuem para o aumento da perseverança, resiliência e criatividade. Consequentemente, a motivação intrínseca é mais sustentável a longo prazo do que a motivação extrínseca, que depende de recompensas e punições externas. O estudo afirma que a motivação intrínseca é baseada na satisfação de necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento social. Apresenta vários modelos que enfatizam a importância das identidades sociais e

profissionais para a motivação intrínseca. Os autores discutem ainda a importância estratégica da motivação intrínseca no combate, por exemplo, fornecendo *feedback* construtivo, encorajando a participação ativa dos membros na tomada de decisões e construindo uma cultura de apoio e respeito mútuo.

PARTE II – COMPONENTE PRÁTICA

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

O capítulo IV, apresenta descritivamente a forma como se elaborou toda a investigação, de modo a evidenciar e justificar a linha de pensamento seguida durante toda a investigação. Deste modo, seguiu-se a linha metodologia de Saunders et al., 2009, que apresentaram um modelo de investigação assente num conjunto de variáveis, validadas pela literatura, empregues numa população alvo, de modo a alcançarem aquele que foi o objetivo de investigação.

A estrutura de investigação está suportada por quatro pilares principais: (1) Análise de todos os aspetos determinantes do nosso Objetivo Geral (OG); (2) Fonte de recolha de dados, através de: inquéritos por questionários; (4) Tratamentos dos dados; e (5) conclusões.

Seguidamente, estão apresentados os objetivos da investigação, que facilitam a compreensão e análise de todo o trabalho, evidenciando o sentido e a direção da investigação.

Objetivo Geral	Questão Central	Objetivos Específicos	Questões Derivadas
Compreender os principais motivos que levam os militares a ficar em silêncio em situações que devem ser resolvidas e fazer uma comparação quanto ao género	Qual a influência da liderança ética no silêncio, quanto a género?	OE1. Investigar conceitos teóricos de Liderança Ética e Silêncio	QD1. Existe uma relação entre um líder ético e a redução/aumento do silêncio dos militares?
		OE2. Compreender os motivos que levam os militares a permanecer em silêncio	QD2. Quais são os principais motivos que levam os militares a permanecer em silêncio?
		OE3. Analisar as diferenças de género quanto ao silêncio	QD3. Existe uma diferença de género nos motivos que levam os militares a ficar em silêncio?

Quadro n.º 3 – Estrutura de investigação

Fonte: Elaboração Própria

O OG de investigação ficou determinado como “Compreender os principais motivos que levam os militares a ficar em silêncio em situações que devem ser resolvidas e fazer uma

comparação quanto ao género”, na qual se verificou após dar resposta à QC: “Qual a influência da liderança ética no silêncio, quanto a género?”. Para se alcançar o OG, e responder à QC, foram definidos OE, que se suportaram igualmente em questões derivadas (QD), evidenciados na Figura n.º 4.

Um dos momentos mais importantes desta investigação, foi o momento da escolha das variáveis de investigação. Após analisar a literatura existente sobre o tema e derivados, a escolha do artigo “*Empowered to Break the Silence: Applying Self-Determination Theory to Employee Silence*”, de Dong, Li, Run e Yichi (2019) serviu como base para as variáveis Silêncio e *Intrinsic Job Motivation*. As variáveis Liderança Ética e *Injunctive normative belief*, contribuem com novidade na literatura e, em especial, no contexto militar.

Deste modo, as variáveis de estudo foram separadas entre dependentes e independentes e, posteriormente, em variáveis moderadores e mediadoras, conforme apresentadas na figura n.º 4:

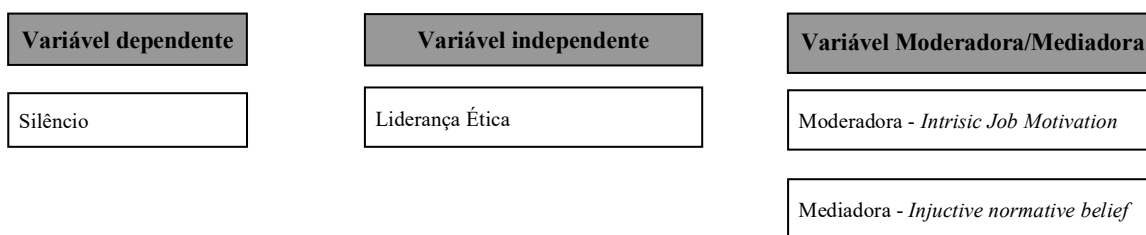


Figura n.º 4 – Variáveis de investigação

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com a tabela acima, esta investigação, tem como variável dependente de estudo, o Silêncio. Consequentemente, as variáveis que vão determinar o resultado final do silêncio, apresentam-se como as variáveis independentes, nomeadamente, LE, *Intrinsic job motivation* e *Injunctive normative belief*.

Na realização do trabalho foi utilizado o método quantitativo que nos permite fazer uma abordagem descritiva que “aprofunda a complexidade de fenómenos, fatos e processos; passa pelo observável e vai além dele ao estabelecer referências e atribuir significados ao comportamento” (Barbosa et al., 2010). Para garantir a melhor abordagem do tema: “O impacto da liderança ética no silêncio dos militares: Uma perspetiva de género” foi usada o método dedutivo. O método de investigação dedutiva, que se apresenta como uma abordagem científica que parte de uma teoria ou hipóteses e deriva previsões concretas que podem ser testadas empiricamente. Esse método geralmente assume que as suposições iniciais estão corretas e usa a lógica para extrair certas implicações ou conclusões (Vaz, 1998).

Deste modo, fez-se uso de duas hipóteses, apresentadas no quadro seguinte:

<i>Ho: Existe diferença de género quanto às variáveis de estudo</i>

<i>H1: Não existe diferença de género quanto às variáveis de estudo</i>

Quadro n.º 4 – Hipóteses de investigação

Fonte: Elaboração própria

O processo de derivação é importante, na medida que contribui na confirmação que as conclusões tiradas das suposições iniciais sejam válidas e confiáveis. Este método é amplamente utilizado em vários campos de pesquisa, incluindo ciências sociais, ciências físicas e matemática (Bryman, 2016). Adicionalmente, este método, possibilita a relação de todas as variáveis de instigação e a suas respetivas quantificações.

Após apresentar toda a estratégia delineada para fazer face à investigação, é importante referir quais foram os métodos utilizados na recolha e tratamento dos dados.

Todo o processo de pesquisa e recolha de dados num paradigma quantitativo procura encontrar a confiabilidade, credibilidade e a confidencialidade dos mesmos. Dado que o tema a abordar constitui um fenómeno ou um acontecimento social que revela singularidade e, ao mesmo tempo, uma complexidade, em termos de apreensão global (Canastra, Haanstra & Vilanculos, 2015). A recolha de dados ficou suportada por dois grandes pilares: (1) a componente teórica, refletida na revisão de literatura; e (2) uma componente empírica, nomeadamente, recolha dos inquéritos por questionários e respetiva análise através de um *software* estatístico.

Deste modo, a componente teórica teve como fontes de informação *e-books*, *journals*, artigos científicos e diversas dissertações de mestrado, retiradas das bases de dados: B-On e Google Académico.

O segundo grande pilar desta investigação, a componente empírica, teve como base inquérito por questionários, através da aplicação *Google Forms*. Este questionário foi autorizado e difundido pelo Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército, e testado previamente a fim de garantir a sua compreensibilidade por parte dos militares. A estrutura deste questionário ficou assente em diversas componentes, inicialmente, pela caracterização de toda a amostra, através dos dados biográficos dos inquiridos. Seguidamente, a componente prática do questionário, dividida pelas diferentes variáveis do estudo, Silêncio, Liderança Ética, *Intrinsic Job Motivation* e *Injunctive Normative Beliefs*. Conforme descrito anteriormente, estas variáveis foram aplicadas em diferentes outras realidades, contudo, a variável

Injunctive Normative Beliefs, foi selecionada como a variável que contribui para a inserção do contexto militar, de modo a contribuir com novidades na investigação.

A população-alvo desta investigação foram todos os militares no ativo do Exército português, do Quadro Permanente (QP), em Regime de Contrato (RC) e em Regime de Voluntariado (RV). Uma vez que o OG da investigação passava por analisar as diferenças de género quanto ao silêncio, a variável de agrupamento desta investigação é o sexo. Neste seguimento, foi solicitada a colaboração para o preenchimento dos inquéritos por questionário, tendo sido validadas 344 respostas.

Finalmente, a caracterização da amostra ficou com 278 respondentes (80,8%) de militares do sexo Masculino e 66 (19,2%) do sexo feminino. Quanto à categoria do posto, temos uma investigação homogénea dos militares, tendo os oficiais Generais 9 inquiridos (2,6%); Oficiais superiores 88 (25,6%); Oficiais Capitães e Subalternos 86 (25%); Sargentos 137 (39,8%); Praças 24 (7%). A categoria que menos teve adesão ao estudo, foi a categoria de praças, com apenas 7%, no entanto, a categoria de sargentos e oficiais, apresentou uma adesão bastante semelhante.

Para o tratamento dos dados, foi utilizado o *softwares* JAMOVI, sustentados pelos dados extraídos diretamente do *Google Forms*. A análise dos dados ficou sustentada no guia de George e Mallery (2021). Os métodos de análise utilizados que sustentam a análise dos dados estão apresentados no seguinte quadro:

Análise descritiva	Box plot
Análise de consistência interna	Cronbach
Análise de correlações	Matriz de Spearman
Teste de hipóteses	Mann-Whitney

Quadro n.º 5 – Métodos de análise dos dados

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O seguinte capítulo tem como objetivo a apresentação e discussão da fase empírica da investigação. Para isto, está organizada do seguinte modo:

1. Introdução: contextualização do capítulo e dos objetivos da análise;
2. Apresentação dos dados: descrição das características gerais dos dados obtidos, nomeadamente, tamanho da amostra, distribuição dos dados, variáveis analisadas, através do gráfico: *Box plot*;
3. Análise da consistência interna: apresentação dos resultados da análise de confiabilidade dos instrumentos, utilizando a análise de Cronbach;
4. Análise das correlações: apresentação da matriz de correlação entre as variáveis analisadas;
5. Testes de hipóteses: apresentação e discussão dos resultados dos testes de hipóteses, através da análise de Mann-Whitney, utilizado para avaliar a significância das diferenças entre grupos, nomeadamente o sexo, em relação às variáveis analisadas;
6. Discussão e interpretação dos resultados: análise crítica dos resultados obtidos;
7. Conclusão: resumo dos principais resultados e conclusões da análise dos dados, destacando as contribuições para a literatura.

Conforme referido anteriormente, este estudo apresentou 344 respostas validadas por parte dos militares do Exército português, dos diferentes tipos de categorias de posto e género. A estrutura de análise dos dados é ordinal, com escala de 1 a 7, e a seguinte ordenação:

1	Discordo fortemente
2	Discordo parcialmente
3	Discordo
4	Nem concordo, nem discordo
5	Concordo
6	Concordo parcialmente
7	Concordo Fortemente

Quadro n.º 6 – Escala de avaliação

Fonte: Elaboração Própria

5.1 Análise descritiva

Este subcapítulo serve como uma base sólida para a análise descritiva dos resultados e fornece informações importantes para a correta interpretação dos dados obtidos. Os dados dispostos, apresentam-se através de gráficos de barras e análise Box Plot, de modo a analisar as diferentes categorias de posto, desagregando pelo sexo, para que se possam identificar padrões emergentes e tirar conclusões significativas.

A desagregação da amostra militar por homens e mulheres, fornece um quadro mais abrangente do impacto e das implicações do género nas FFAA. Conforme o gráfico seguinte, podemos observar as categorias de posto dos 344 militares inquiridos, desagregados pelo sexo:

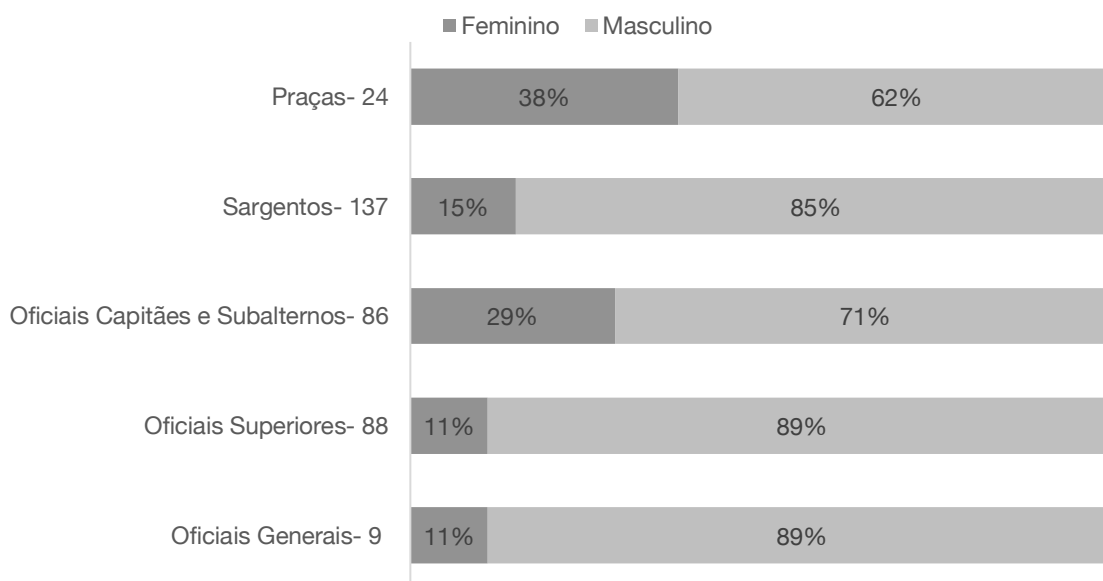


Gráfico n.º 1 – Amostra dos questionários por categoria de posto e sexo

Fonte: Elaboração Própria

De todos os inquiridos, foram identificados 9 gerais, representando 2,6% da amostra. Desses gerais, 1 (11%) é do sexo feminino, enquanto 8 (89%) são do sexo masculino. A presença feminina é menor nessa categoria, refletindo uma representatividade desigual entre os géneros. Relativamente aos oficiais superiores, 88 participantes, que corresponde a 25,6% da amostra. Entre esses oficiais, 10 (11%) são mulheres e 78 (89%) são homens. Assim como nos gerais, a presença feminina nos oficiais superiores é limitada, evidenciando uma predominância masculina. Os oficiais capitães e subalternos representam a maior parcela da amostra da categoria dos oficiais, totalizando 86 participantes, o que equivale a 25% dos 86 oficiais, 25 (29%) são mulheres, enquanto 61 (71%) são homens. Esta categoria apresenta uma proporção relativamente maior de mulheres em comparação às patentes anteriores, indicando uma maior representação feminina. Quanto aos sargentos, identificamos 137 participantes, correspondendo a 39,8% da amostra. Dentre esses sargentos, 21 (15%) são mulheres, enquanto 116 (85%) são homens. Por fim, nas praças, encontramos um total de 24 participantes, representando 7% da amostra. Nesta categoria existe uma maior harmonia quanto ao sexo, na medida que 9 (38%) são mulheres e 15 (62%) são homens.

Após caracterizada a amostra, importa caracterizar cada variável de estudo e fazer a ligação com o sexo, de modo a analisar os dados principais descritivos de cada variável e perceber se existem discrepâncias nas respostas entre os sexos:

Estatística Descritiva

	Sexo	N	Média	Mediana	Desvio-padrão	Variância
Silêncio	Masculino	278	3.23	3.29	1.432	2.051
	Feminino	66	3.60	3.64	1.332	1.774
Liderança Ética	Masculino	278	5.21	5.40	1.372	1.881
	Feminino	66	4.82	5.05	1.523	2.320
Intrinsic Job Motivation	Masculino	278	5.74	5.83	0.843	0.710
	Feminino	66	5.55	5.83	1.206	1.453
Injunctive Normative Beliefs	Masculino	278	2.44	2.00	1.620	2.626
	Feminino	66	2.42	2.00	1.531	2.343

Quadro n.º 7 – Amostra dos questionários por categoria de posto e sexo

Fonte: *Software JAMOVI*

De modo a facilitar a visualização da tabela apresentada, apresentam-se as variáveis: silêncio, liderança ética, motivação intrínseca e crenças normativas injuntivas, subgrupadas pelo sexo dos participantes graficamente, através da box plot (BP). Fez-se uso do gráfico BP para visualizar a distribuição e identificar possíveis diferenças e padrões relativos a cada variável entre os grupos masculino e feminino, representado graficamente a tabela anteriormente apresentada. Os BP são uma ferramenta estatística eficiente para resumir e apresentar a distribuição dos dados. Apresentam informações sobre medidas de tendência central, como a mediana, bem como sobre a dispersão e a presença de valores extremos. Além disso, ao comparar os BP entre grupos, podemos observar visualmente diferenças na distribuição das variáveis estudadas. Para cada uma das variáveis: silêncio, liderança ética, motivação intrínseca e crenças normativas injuntivas, obteve-se BP individuais, para ambos os sexos. Esta abordagem permite examinar a variação entre os grupos e identificar possíveis disparidades e semelhanças.

Ao analisar o BP para a variável “silêncio”, podemos observar se existem diferenças nas respostas relacionadas à disposição dos militares em permanecerem silenciosos em situações específicas. Segundo o gráfico 2, o valor da média é superior para o sexo feminino, que representa uma maior tendência desse mesmo grupo em atribuir valores mais elevados nas questões relativas ao silêncio, apresentadas no inquérito por questionário. O gráfico seguinte apresenta a variável silêncio:

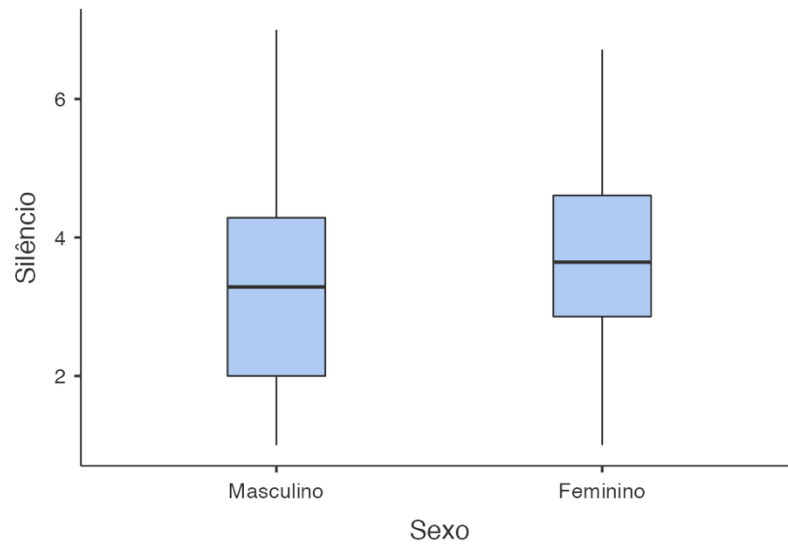


Gráfico n.º 2– Box Plot para a variável silêncio

Fonte: Software JAMOVl

Da mesma forma, o BP para a variável “liderança ética” ajuda a identificar possíveis variações na percepção dos participantes sobre a ética de seus líderes. Quanto maior for o valor da média desta variável, melhor é a percepção do líder. Os militares masculinos, ficaram determinados como o grupo que consideram os seus líderes, como líderes éticos:

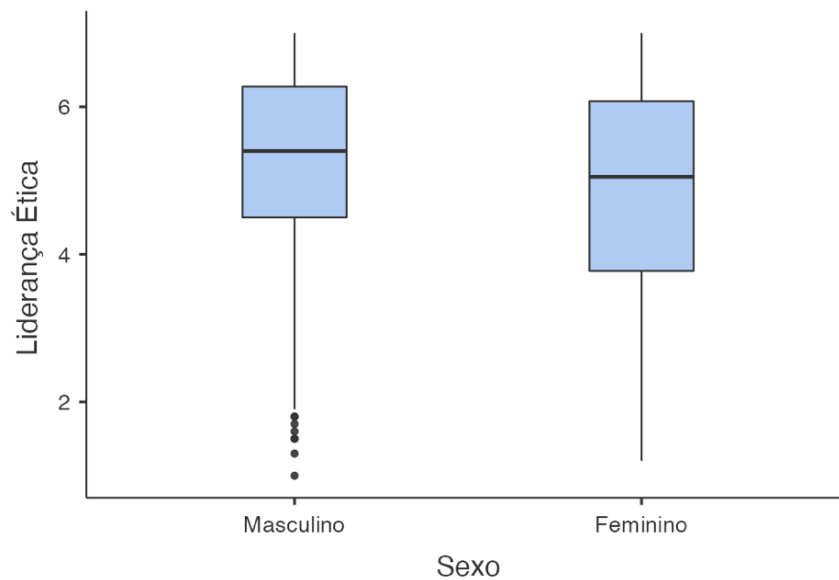


Gráfico n.º 3 – Box Plot para a variável Liderança Ética

Fonte: Software JAMOVl

O BP para a variável “motivação intrínseca” permite a visualização das diferenças na motivação interna dos participantes de acordo com o sexo. Nesta variável, quanto maior for a média do grupo, maior é a tendência desse grupo em apresentar maior motivação no desempenho das suas funções. Ambos os sexos apresentam médias muito semelhantes, com alguns *outliers*, contudo, podemos afirmar que o sexo masculino apresenta uma maior motivação para desempenhar as suas funções:

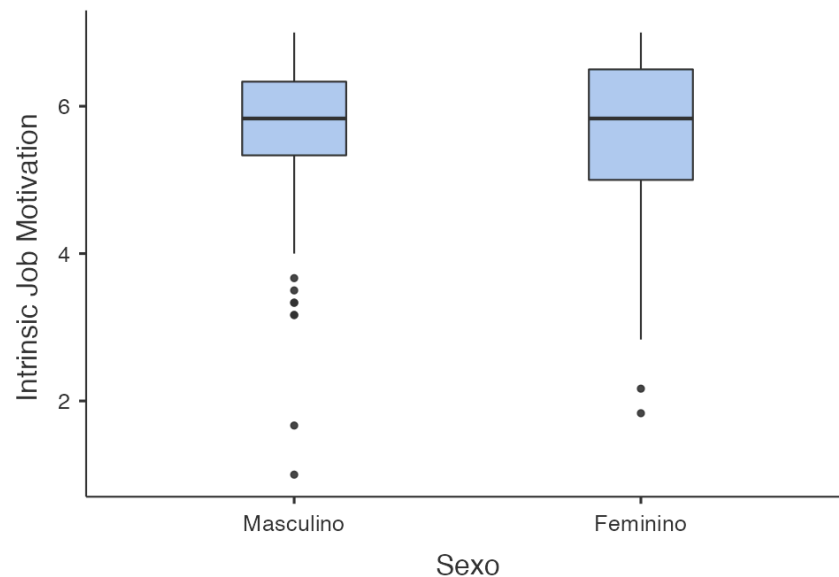


Gráfico n.º 4 – Box Plot para a variável *Intrinsic Job Motivation*

Fonte: *Software JAMOVI*

Por fim, explorar o BP para a variável “crenças normativas injuntivas”, podemos observar se existem diferenças nas crenças dos participantes sobre o que é socialmente esperado em termos de comportamento. Nesta variável, o sexo feminino foi o que apresentou a média mais elevada, o que representa uma tendência do grupo em associar o silêncio ao dever de obediência e lealdade:

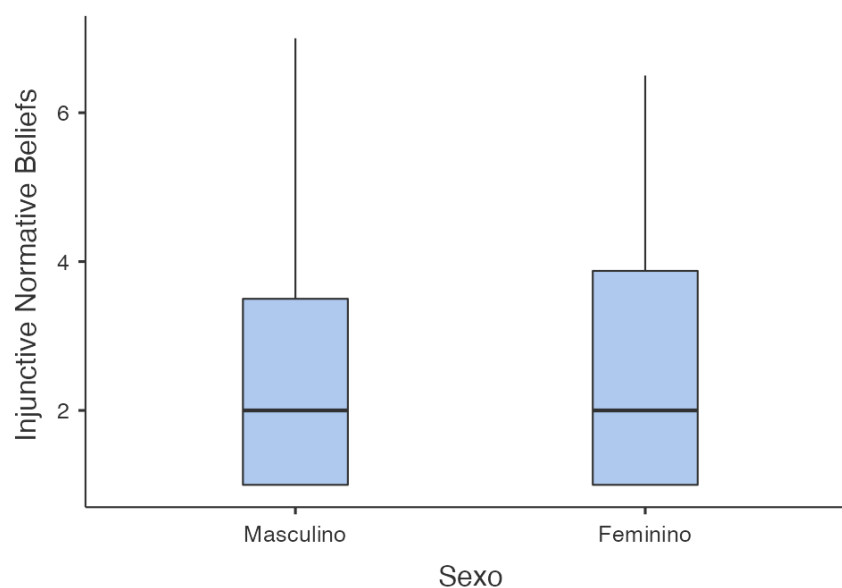


Gráfico n.º 5 – Box Plot para a variável *Injunctive Normative Beliefs*

Fonte: Software JAMOVI

Uma outra análise relevante para a investigação, é proceder à elaboração da análise descritiva das perguntas relativas aos motivos pela qual os militares ficam em silêncio, de modo a compreender quais os principais motivos, através do valor da média de cada pergunta. O quadro seguinte apresenta a análise descritiva das questões da variável silêncio:

Estatística Descritiva			
	Sexo	N	Média
Para evitar conflitos	Feminino	66	4.50
	Masculino	278	3.82
Devido às más experiências que tive no passado ao falar de aspetos críticos	Feminino	66	3.86
	Masculino	278	3.40
Por medo de consequências negativas	Feminino	66	3.76
	Masculino	278	3.36
Para obter um benefício com isso	Feminino	66	2.71
	Masculino	278	2.45
Porque não queria envergonhar os outros	Feminino	66	3.42
	Masculino	278	3.27
Porque, de qualquer maneira, nada mudaria	Feminino	66	4.14
	Masculino	278	3.83
Porque os outros também não disseram nada	Feminino	66	2.77
	Masculino	278	2.46

Quadro n.º 8 – Análise descritiva das questões da variável silêncio

Fonte: Software JAMOVI

Ao analisar os dados apresentados, é possível identificar os principais motivos do silêncio dos militares. A evitação de conflitos foi a média geral mais alta, com média de 4,16. Esta análise sugere que os militares vêem a prevenção de conflitos como uma razão para não expressar opiniões, nem as suas preocupações. O segundo motivo pela qual os militares permanecem em silêncio, com 3,98 de média, é que “Porque, de qualquer maneira, nada mudaria”. Este ponto sugere que os militares sentem que as suas contribuições não tendem a ter efeito ou influência, levando-os a optar pelo silêncio. O último motivo apresentado como relevante é “Devido às más experiências que tive no passado ao falar de aspetos críticos”, com média de 3,63. As experiências negativas do passado de expressarem opiniões críticas, atualmente tendem a influenciar a decisão dos militares em permanecer em silêncio. Adicionalmente, os motivos “Para obter um benefício com isso” e “Porque não queria envergonhar os outros” obtiveram 2,58 de média e 3,34, respetivamente, médias mais baixas do estudo. Concluindo que estes motivos são menos relevantes para os militares.

5.2 Análise fiabilidade

A análise de confiabilidade desempenha um papel importante quando se trata de investigações científicas, especialmente questionários e escalas de medição. Por meio dessa análise, é possível avaliar a consistência interna das medidas utilizadas, ou seja, a confiabilidade dos itens que compõem as escalas e estruturas. Segundo Hare et al. (2019), a confiabilidade é essencial para garantir a validade das conclusões.

As variáveis de estudo foram submetidas ao método estatístico alfa de Cronbach, para análise de confiabilidade. O alfa de Cronbach é frequentemente usado para avaliar a consistência interna. Segundo George e Mallery (2021), essa medida fornece coeficientes entre 0 e 1, quanto mais próximo de 1, maior a confiança. Todos os valores iguais ou maiores a 0,8 são considerados como valores de confiança para a investigação.

Todas as variáveis apresentaram um valor igual ou superior a 0,8, conforme apresentado nos quadros seguintes:

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

α de Cronbach	
escala	0.869

Quadro n.º 9 – Alfa de Cronbach para a variável silêncio

Fonte: Elaboração própria

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

α de Cronbach	
escala	0.957

Quadro n.º 10 – Alfa de Cronbach para a variáveis para Liderança Ética

Fonte: Elaboração própria

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

α de Cronbach	
escala	0.747

Quadro n.º 11 – Alfa de Cronbach para a variável Intrinsic Job Motivation

Fonte: Elaboração própria

Estatísticas de Fiabilidade de Escala

α de Cronbach	
escala	0.928

Quadro n.º 12 – Alfa de Cronbach para a variável Injunctive Normative Beliefs

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da análise de confiabilidade apresentam valores de consistência interna satisfatórios para as quatro variáveis analisadas. O coeficiente de confiança para a variável 'silêncio' é de 0,869, valor que representa uma consistência elevada. Da mesma forma, a variável Liderança Ética apresenta um nível de confiança de 0,957, que reflete uma alta consistência interna entre os itens que avaliam a percepção dos funcionários sobre o comportamento ético dos líderes.

Contrariamente, a variável 'motivação intrínseca no trabalho' apresentou coeficiente de confiabilidade de 0,747, arredondado 0,8, indicando uma consistência menor em relação às restantes variáveis. Por fim, a variável 'crenças normativas injuntivas' apresentou um coeficiente de confiabilidade de 0,928, indicando boa consistência interna dos itens que medem expectativas sobre normas e valores sociais no ambiente de trabalho.

Os resultados da análise de confiabilidade apresentaram uma consistência interna elevada para as variáveis analisadas. Esses resultados fornecem uma base sólida para a interpretação dos dados obtidos que garantem a validade das conclusões.

5.3 Matriz de correlação de Spearman

A análise de correlação desempenha um papel importante no estudo das relações entre as variáveis. Nesse sentido, aplicou-se às quatro variáveis a análise de correlação de Spearman. O objetivo desta análise é identificar possíveis relações entre essas variáveis e fornecer informações sobre a natureza dessas relações.

Segundo Hair, Black, Babin, Anderson (2019), a análise de correlação é uma medida estatística que avalia a força e a direção da relação entre duas variáveis, neste caso, a correlação de Spearman é utilizada para amostras que não apresentam uma distribuição normal, refletindo a amostra desta investigação. Esta análise contribui para a validade dos resultados, enriquece as conclusões alcançadas e fornece uma base sólida para futuras pesquisas e intervenções no campo dos tecidos.

De acordo com o quadro seguinte, exaltam-se três correlações relevantes. A primeira é a correlação negativa moderada entre “Silêncio” e “Liderança Ética” ($\rho = -0,300$, $p < 0,001$) (George & Mallery, 2021). Isto sugere que um maior nível de silêncio no ambiente de trabalho está associado a uma percepção reduzida de LE.

A segunda correlação relevante é a correlação positiva moderada entre “Liderança Ética” e “Motivação Intrínseca no Trabalho” ($\rho = 0,348$, $p < 0,001$) (George & Mallery,

2021). Indica que uma percepção elevada de LE está associada a um maior nível de motivação intrínseca dos militares.

Por fim, a correlação positiva moderada entre “Silêncio” e “Crenças Normativas Injuntivas” ($\rho = 0,325$, $p < 0,001$) (George & Mallery, 2021). Esta correlação refere que um maior nível de silêncio no ambiente de trabalho está associado a uma maior adesão às normas e expectativas sociais no trabalho, que associam o silêncio aos deveres de obediência e lealdade. Essa relação pode ter implicações importantes para a cultura organizacional e a conformidade com as normas estabelecidas dentro das FFAA:

Matriz de Correlações

		Silêncio	Liderança Ética	Intrinsic Job Motivation	Injunctive Normative Beliefs
Silêncio	Rho de Spearman	—			
	p-value	—			
Liderança Ética	Rho de Spearman	-0.300***	—		
	p-value	<.001	—		
Intrinsic Job Motivation	Rho de Spearman	-0.056	0.348***	—	
	p-value	0.299	<.001	—	
Injunctive Normative Beliefs	Rho de Spearman	0.325***	-0.036	0.044	—
	p-value	<.001	0.506	0.412	—

Quadro n.º 13 – Matriz de correlação de Spearman

Fonte: Software JAMOVI

5.4 Teste de Mann-Whitney

Um dos OE da investigação é compreender se existem diferenças de género quanto à percepção do silêncio. Neste subcapítulo, recorreu-se ao teste de Mann-Whitney para verificar se existem semelhanças ou diferenças nas respostas dos inquiridos, agrupado pelo género. Para isto, fez-se uso das duas hipóteses de investigação, apresentadas no capítulo IV. Segundo George e Mallery (2021), o teste de Mann-Whitney é aplicado para verificar se existe diferença estatisticamente significativa entre as medianas de duas amostras independentes. Os resultados deste teste estão expressos em p-valor.

O quadro n.º 14 apresenta os valores do teste de Mann-Whitney, das 4 variáveis de investigação:

Teste t para amostras independentes

		Estatística	p
Silêncio	U de Mann-Whitney	7842	0.066
Liderança Ética	U de Mann-Whitney	7844	0.067
Intrinsic Job Motivation	U de Mann-Whitney	8822	0.628
Injunctive Normative Beliefs	U de Mann-Whitney	9136	0.957

Nota. $H_a \mu_{\text{Masculino}} \neq \mu_{\text{Feminino}}$

Quadro n.º 14 – Teste de Mann-Whitney às variáveis de investigação

Fonte: *Software JAMOVI*

Observando os valores do quadro, podemos agrupar as variáveis em dois grupos, o silêncio e LE, e *Intrinsic Job Motivation* com a variável *Injunctive Normative Beliefs*, dada a proximidade do p-valor entre as variáveis.

Através de uma análise inicial, podemos observar que a variável “Silêncio”, não apresenta uma diferença estatisticamente significativa, com um p-valor de 0.066, sendo superior ao nível de significância de 0.05 (George & Mallery, 2021). Com isto, podemos concluir que não existem evidências suficientes para afirmar que existe uma diferença significativa entre homens e mulheres quanto às diferenças de perceção relativas ao nível de silêncio no ambiente de trabalho. Contudo, podemos observar que a variável não é estatisticamente relevante apenas por 0.01 p-valor, o que poderá significar que certos parametros dentro desta variável sejam estatisticamente relevantes de ser observados.

A variável “Liderança Ética”, teve um comportamento muito semelhante ao Silêncio, sendo o seu p-valor de 0.067, de igual forma, os valores não apresentam uma diferença estatisticamente significativa entre os sexos em relação à perceção dos seus líderes. Por outro lado, podemos observar que a variável não é estatisticamente relevante apenas por 0.01, o que poderá significar que certos parametros dentro desta variável sejam estatisticamente relevantes de ser observados (George & Mallery, 2021).

As restantes variáveis apresentam p-valores mais elevados. A “*Intrinsic Job Motivation*” apresenta o p-valor de 0.628. Valor muito aproximado de 1, pelo que não existe diferença estatisticamente significativa entre homens e mulheres em relação à sua perceção de motivação intrínseca no local de trabalho (George & Mallery, 2021). Com um p-valor

elevado, não se pressupõem que existam pontos relevantes nesta variável a serem observados ao pormenor.

De igual forma, a variável “*Injunctive Normative Beliefs*”, apresenta um p-valor de 0.957. Neste caso, indica que não há diferenças estatisticamente significativas entre os sexos em relação às crenças normativas injuntivas, ou seja, ambos os géneros concordam com a ideia de que estar em silêncio não faz parte do dever de silêncio nem de lealdade.

De acordo com a análise apresentada, nenhuma das quatro variáveis apresentou um p-valor estatisticamente relevante. Nesta sequência, observar as duas variáveis que apresentaram um p-valor próximo de 0.05 poderá contribuir com informação relevante, analisando os parâmetros de cada variável de forma individual. Para isto, aplicou-se o mesmo teste às variáveis “Silêncio” e “Liderança Ética”, de modo a compreender se existem e quais, os pontos estatisticamente relevantes de serem observados. De acordo com o quadro seguinte, apresenta o teste de Mann-Whitney aplicada às questões da variável silêncio:

Teste t para amostras independentes

		Estatística	p
Para evitar conflitos	U de Mann-Whitney	7399	0.013
Devido às más experiências que tive no passado ao falar de aspetos críticos	U de Mann-Whitney	7794	0.054
Por medo de consequências negativas	U de Mann-Whitney	8104	0.135
Para obter um benefício com isso	U de Mann-Whitney	8333	0.227
Porque não queria envergonhar os outros	U de Mann-Whitney	8732	0.537
Porque, de qualquer maneira, nada mudaria	U de Mann-Whitney	8426	0.297
Porque os outros também não disseram nada	U de Mann-Whitney	8171	0.153

Nota. μ Feminino \neq μ Masculino

Quadro n.º 15 – Teste de Mann-Whitney às questões da variável silêncio

Fonte: *Software JAMOVI*

Analisando o quadro, podemos observar que o único parâmetro estatisticamente relevante é o “Para evitar conflitos”, único motivo apontado por apenas um dos sexos, como situação pela qual os militares ficam em silêncio, com um p-valor de 0.013. Esse valor-p é menor que 0.05, indicando que existe uma diferença estatisticamente significativa na resposta “para evitar conflitos” (George & Mallery, 2021). Desta forma, podemos concluir que as diferenças observadas nessa resposta não ocorreram apenas por acaso. Esses resultados destacam que, entre as perguntas relacionadas à variável “Silêncio”, a variável “Para evitar conflitos” que apresentou, conforme referido, diferenças estatisticamente significativas, enquanto as demais não apresentaram diferenças estatisticamente relevantes. Isto sugere que a

percepção dos inquiridos quanto ao motivo que os leva a ficar em silêncio, nomeadamente, o facto de querer evitar conflitos, difere quanto ao género.

Uma vez que existe uma diferença estatisticamente significativa, significa que um dos sexos considera que fica em silêncio para evitar conflitos, e outro sexo considera que não. O quadro seguinte, apresenta o parâmetro “Para evitar conflitos” com a hipótese de que o sexo feminino atribui os valores mais altos, ou seja, que consideram ser um motivo pela qual ficam em silêncio, enquanto que o sexo masculino atribuiu os valores mais baixos:

Teste t para amostras independentes

		Estatística	p
Para evitar conflitos	U de Mann-Whitney	7399	0.007

Nota. $H_a \mu_{\text{Feminino}} > \mu_{\text{Masculino}}$

Quadro n.º 16 – Teste de Mann-Whitney aos parâmetros significativos da variável Silêncio

Fonte: *Software JAMOVI*

De acordo com este p-valor 0.007, neste contexto, um valor de p igual a 0.007 é considerado baixo, o que sugere uma diferença estatisticamente significativa ou uma associação forte entre as variáveis em análise (George & Mallery, 2021). Este valor, afirma que a hipótese apresentada tem uma forte associação, ou seja, mulheres do exército português tendencialmente ficam mais vezes em silêncio para evitar conflitos, contrariamente à situação dos homens.

Aplicou-se o mesmo teste à variável LE, de modo a compreender quais os pontos mais relevantes dentro dessa variável. O quadro seguinte apresenta os p-valores para cada parâmetro:

Teste t para amostras independentes

		Estadística	p
Ouve o que os empregados têm para dizer	U de Mann-Whitney	8244	0.189
Disciplina os empregados que violam princípios éticos	U de Mann-Whitney	7337	0.010
Conduz a sua vida pessoal de uma forma ética	U de Mann-Whitney	8401	0.275
Tem em mente os melhores interesses da organização	U de Mann-Whitney	7961	0.086
Toma decisões justas e equilibradas	U de Mann-Whitney	8017	0.103
É uma pessoa de confiança	U de Mann-Whitney	8460	0.309
Discute valores éticos com os empregados	U de Mann-Whitney	7615	0.029
Dá o exemplo em como fazer as coisas de forma mais ética	U de Mann-Whitney	8100	0.131
Define sucesso, não apenas pelos resultados em si	U de Mann-Whitney	8675	0.484
Quando toma decisões, questiona sobre "o que é mais correto faz	U de Mann-Whitney	8349	0.247

Nota. $H_a \mu_{\text{Feminino}} \neq \mu_{\text{Masculino}}$

Quadro n.º 17 – Teste de Mann-Whitney aos parâmetros da variável LE

Fonte: Software JAMOVI

O resultado da relação entre a variável “Liderança Ética” e diferentes perguntas relacionadas a essa variável, indicaram que duas das perguntas apresentaram estatisticamente diferenças significativas. A pergunta “Disciplina os empregados que violam os princípios éticos” apresentou um p-valor de 0.010. Este resultado indica que existe uma diferença estatisticamente significativa na percepção dos empregados em relação à disciplina aplicada aos militares que violam os princípios éticos (George & Mallery, 2021).

Da mesma forma, a pergunta “Discute valores éticos com os empregados” apresentou um p-valor de 0.029. Este valor sugere que a existência de discussões sobre valores éticos com os empregados varia de acordo com a percepção da liderança ética (George & Mallery, 2021).

No entanto, é importante observar que as demais variáveis não apresentaram diferenças estatisticamente significativas, uma vez que os seus p-valores foram superiores a 0.05 (George & Mallery, 2021).

Conforme foi feito anteriormente, aplicou-se a hipótese em que se considera que o sexo masculino atribui valores mais elevados aos princípios éticos dos líderes. O quadro seguinte apresenta os p-valores para os dois parâmetros que se apresentaram estatisticamente relevantes:

Teste t para amostras independentes

		Estatística	p
Disciplina os empregados que violam princípios éticos	U de Mann-Whitney	7337	0.005
Discute valores éticos com os empregados	U de Mann-Whitney	7615	0.014

Nota. $H_a \mu_{\text{Feminino}} < \mu_{\text{Masculino}}$

Quadro n.º 18 – Teste de Mann-Whitney aos parâmetros significativos da variável LE

Fonte: *Software JAMOV*

De acordo com os p-valores 0.005 e 0.014, neste contexto, é considerado baixo, o que sugere uma diferença estatisticamente significativa ou uma associação forte entre as variáveis em análise (George & Mallery, 2021). Este valor, afirma que a hipótese apresentada tem uma forte associação, ou seja, o sexo masculino considera que os seus líderes disciplinam os empregados que violam princípios éticos e que discutem esses mesmos princípios com os seus militares. Por outro lado, o sexo feminino, tendencialmente considera o cenário oposto, que os seus líderes não disciplinam nem discutem os princípios éticos com os seus militares.

CONCLUSÕES

Após uma análise detalhada dos dados e resultados obtidos, é possível tirar conclusões importantes sobre as razões do silêncio militar e as percepções dos líderes éticos, tendo em conta as diferenças de género. Os resultados destacam aspetos importantes que contribuem para uma compreensão mais abrangente dessas questões no contexto militar.

Os principais resultados desta investigação foram obtidos através da matriz de correlação de Spearman e do teste de Mann-Whitney.

Através da matriz de Spearman conseguiu-se obter três conclusões principais, nomeadamente: (1) um maior nível de silêncio no ambiente de trabalho está associado a uma percepção reduzida de liderança ética; (2) uma percepção elevada de liderança ética está associada a um maior nível de motivação intrínseca dos militares; (3) um maior nível de silêncio no ambiente de trabalho está associado a uma maior adesão às normas e expectativas sociais no trabalho. Essas correlações destacam a importância da liderança ética e do silêncio no ambiente de trabalho, bem como sua relação com a motivação intrínseca e a adesão às normas sociais.

De seguida, é necessário dar resposta às questões derivadas apresentadas anteriormente, com recurso aos dados recolhidos na componente empírica da investigação.

QD₁. Existe uma relação direta entre um líder com princípios éticos e a redução/aumento do silêncio dos militares?

A análise dos dados revelou três associações que revelam uma relação entre líderes éticos e níveis de silêncio militar. Em primeiro lugar, encontramos uma correlação negativa moderada entre as variáveis silêncio e LE. Isso sugere que níveis mais altos de silêncio no local de trabalho estão associados a percepções mais baixas do nível de ética dos seus líderes. Conseguimos depreender que líderes que se regem por liderança com princípios éticos, tendem a reduzir o nível de silêncio dos militares.

Em segundo lugar, foi identificada uma correlação positiva moderada entre a variável de liderança ética e a variável *Intrinsic job motivation*. Esta correlação sugere que níveis mais altos de uma liderança com base nos princípios éticos, estão associadas a níveis mais

altos de motivação intrínseca no Exército. Essa descoberta sugere que os líderes éticos podem influenciar positivamente a motivação intrínseca dos subordinados.

Finalmente, foi encontrada uma correlação moderadamente positiva entre a variável silêncio e a variável *injunctive normative beliefs*. Essa associação indica que quanto maior for o nível de silêncio no local de trabalho, maior é a adesão às normas sociais e às expectativas do local de trabalho que vinculam o silêncio a obrigações de obediência e lealdade. Estes dados sugerem que a presença de líderes éticos, afetam a adesão às normas organizacionais militares.

Assim, os resultados sugerem uma correlação direta entre a presença de líderes éticos e a redução do silêncio militar. A presença de LE está associada a percepções reduzidas de silêncio no ambiente de trabalho, aumento da motivação dos militares e uma redução de adesão às crenças e expectativas sociais que atribuem os deveres de obediência e lealdade ao silêncio. Essas descobertas ressaltam a importância da LE no exército e fornecem uma base sólida para a promoção de práticas de liderança que promovam transparência, motivação e conformidade organizacional. Brown e Mitchell (2010) confirmam essa teoria, afirmando que líderes éticos podem ter impactos positivos não apenas na cultura e clima organizacional, mas também nos resultados financeiros da empresa

QD₂. Quais são os principais motivos que levam os militares em permanecer em silêncio?

A análise dos dados revelaram as principais razões para o silêncio dos militares. O primeiro motivo citado foi o desejo de evitar conflitos, que obteve a maior média por parte dos 344 militares inquiridos. Deste modo, os militares vêm a prevenção de conflitos como um fator importante para se absterem de expressar as suas opiniões ou preocupações. A segunda razão mais importante é a percepção de que as suas opiniões e ideias são irrelevantes para o contexto de trabalho. Esta ideia sugere que os militares assumem que a sua voz não tem influência nos processos de tomada de decisão.

O sentimento de medo para evitar conflitos, já tinha sido apresentado na literatura como um dos principais motivos pela qual as pessoas ficam em silêncio, segundo Morrison e Milliken (2000), um dos sentimentos que leva a desencadear o silêncio, é o medo, pelo desejo de evitar a transmissão de más notícias ou ideias indesejáveis, e ainda por pressões normativas e sociais existentes nos grupos.

É importante ressaltar que esses resultados foram analisados por género. Embora a análise que determina a diferença entre os sexos tenha sido elaborada através do teste de Mann-Whitney, podemos observar através dos valores das médias, uma pequena diferença.

Por exemplo, as mulheres atribuíram valores ligeiramente mais altos, em média, do que os homens para o motivo de “evitar conflitos”. Em síntese, os principais motivos do silêncio dos militares são: evitar conflitos e a percepção de que as suas opiniões não causariam mudanças significativas.

QD3. Existe uma diferença de género nos motivos que levam os militares a ficar em silêncio?

Com base na análise dos dados, podemos concluir que existem diferenças de género nos motivos pelos quais os militares permanecem em silêncio. A grande maioria das variáveis não apresentaram diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres, contudo, concluímos que existe uma diferença estatisticamente significativa na motivação de 'evitar conflitos', sendo o sexo feminino mais propenso do que o sexo masculino a considerá-la relevante. Esses resultados indicam que as percepções e a importância da motivação de 'evitação de conflitos' em relação ao silêncio difere quanto ao género. No entanto, é importante ressaltar que, embora essa diferença de género seja estatisticamente significativa, os valores médios para ambos os sexos são similares. Assim, no contexto da análise, podemos afirmar que existem diferenças de género nos motivos do silêncio militar, com as mulheres a apresentarem uma maior tendência a evitar o conflito como determinante do silêncio. Sasson-Levy (2011), afirmou que a instituição militar apresenta divisões de trabalho de género, por existir uma cultura profundamente masculina, que mantém regimes hierárquicos de género, contribuindo para o aumento do silêncio das militares das FFAA.

Adicionalmente, os dados mostram diferenças de género estatisticamente significativas nas respostas à disciplina aplicada aos militares que violam os princípios éticos e à discussão de valores éticos com os empregados. Esses resultados sugerem que homens e mulheres têm percepções diferentes das discussões de disciplina e valores éticos conduzidas pela liderança. O sexo masculino tende a considerar que os seus líderes disciplinam os militares que violam princípios éticos e discutem esses princípios, enquanto que o sexo feminino tem a opinião oposta.

Dando sequência à investigação, importa dar resposta à QC: “Qual a influência da liderança ética no silêncio, quanto a género?”

Com base nos resultados obtidos, pode-se concluir que o impacto da liderança ética no silêncio difere conforme o género. A análise revelou uma diferença estatisticamente significativa entre as percepções de disciplina militar contra aqueles que violam os princípios éticos e as discussões de valores éticos por parte dos líderes. Em contextos específicos de género, os dados sugerem que os homens tendencialmente reconhecem nos seus líderes, o princípio de

corrigir os militares que violam princípios éticos. As mulheres, por outro lado, apresentam a ideia contrária, atualmente nem todos os militares são corrigidos quando apresentam falhas no seu comportamento ético. Esses resultados sugerem que a LE desempenha um papel importante na expressão da voz, apresentando implicações diferentes entre os sexos. No entanto, é importante enfatizar que essa complexa relação entre LE, género e silêncio requer uma investigação mais aprofundada.

Esta investigação surgiu da necessidade de entender melhor a interação entre silêncio, LE e género em contextos militares, um assunto pouco explorado na literatura. Com base numa revisão abrangente da literatura existente sobre silêncio organizacional, liderança ética e estudos de género, esta pesquisa tenta preencher essa lacuna e trazer novidades para o campo académico. Ao examinar especificamente o ambiente militar, levou-se em consideração diferentes experiências e perspectivas de género, fornecendo uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam o silêncio e a percepção da liderança ética. Adicionalmente, espera-se que a investigação das relações entre os três fatores forneça informações úteis para o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam ambientes de trabalho inclusivos, éticos e participativos em organizações militares.

Este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente, a escassez de literatura que relaciona os conceitos de silêncio, liderança ética e género ao contexto militar. Adicionalmente, outra limitação do estudo é a questão do género (masculino e feminino), apesar da existência de uma enorme variedade de géneros. Por fim, o tamanho da amostra foi bastante reduzida comparativamente ao número de efetivos total de militares do Exército português.

Pesquisas futuras podem incluir a realização de uma análise de Kruskal-Wallis para avaliar a relação entre diferenças nas categorias de posto e percepções de silêncio. Essa abordagem permite uma investigação mais aprofundada de como o posto militar influencia a tendência militar de permanecer em silêncio. Examinar a relação entre as categorias de posto militar e as percepções de silêncio fornece informações valiosas sobre a dinâmica da hierarquia dentro das FFAA e o seu impacto nas atitudes militares, no comportamento e principalmente na forma de comunicação. Estas contribuições podem ajudar a desenvolver estratégias de liderança e comunicação mais eficazes em organizações militares, de modo a promover um ambiente de trabalho mais aberto e colaborativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M., & Christianson, M. K. (2009). *Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations*. Emerald Group Publishing 175-202.
- Baker, D. P. (2015). *Key concepts in military ethics*. University of New South Wales Press.
- Bennett, M. (2017). The myth of the military supremacy of knightly cavalry. In *Medieval Warfare, 1000–1300*, 171-183.
- Branscum, P., Collado Rivera, M., Fairchild, G., & Qualls Fay, K. (2017). Do injunctive and descriptive normative beliefs need a value-laden multiplier in value expectancy models? A case series across multiple health behaviors. *Health Behavior Research*, 1(1), 7.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Burns, S. M., & Mahalik, J. R. (2011). Suicide and dominant masculinity norms among current and former United States military servicemen. *Professional Psychology: Research and Practice*, 42(5), 347.
- Canastra, F., Haanstra, F., & Vilanculos, M. (2015). *Manual de investigação Científica da Universidade Católica de Moçambique*. Beira, 1–56.
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative science quarterly*, 55(4), 543-676.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of personality and social psychology*, 58(6), 1015.
- Ciulla, J. B. (Ed.). (2014). *Ethics, the heart of leadership*. ABC-CLIO.

- De Cremer, D., & Tyler, T. R. (2005). Managing group behavior: The interplay between procedural justice, sense of self, and collective action. *Journal of Applied Psychology, 90*(1), 94-103.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics, 107*(1), 35-47.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of business ethics, 107*, 35-47.
- Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. (2013). Voice flows to and around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science Quarterly, 58*(4), 624-668.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies, 40*(6), 1359-1392.
- Emonet, F. (2018). The importance of ethics education in military training. *NCO Journal, 27*(11), 1-6.
- Enloe, C. (2000). *Maneuvers: The international politics of Militarizing Women's Lives*.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge University Press.
- George, D., & Mallery, P. (2021). *IBM SPSS statistics 27 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Göckeritz, S., Schultz, P. W., Rendón, T., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., & Griskevicius, V. (2010). Descriptive normative beliefs and conservation behavior: The moderating roles of personal involvement and injunctive normative beliefs. *European journal of social psychology, 40*(3), 514-523.
- Godfrey, R., & Brewis, J. (2018). 'Nowhere else sells bliss like this': Exploring the emotional labour of soldiers at war. *Gender, Work & Organization, 25*(6), 653-669.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Huang, X., & Van de Vliert, E. (2003). Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24*(2), 159-179.
- Kim, S. (2015). ppcor: Partial and Semi-Partial (Part) Correlation. (R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=ppcor>.

- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied*
- Lee, C. M., Geisner, I. M., Lewis, M. A., Neighbors, C., & Larimer, M. E. (2007). Social motives and the interaction between descriptive and injunctive norms in college student drinking. *Journal of studies on alcohol and drugs*, 68(5), 714-721.
- Lomsky-Feder, E., & Ben-Ari, E. (Eds.). (1999). *Military and Militarism in Israeli Society*, The State University of New York Press.
- Mann, H. B., & Whitney, D. R. (1947). On a test of whether one of two random variables is stochastically larger than the other. *The Annals of Mathematical Statistics*, 18(1), 50-60.
- Micewski, E. R. (2016). Conveying ideas and values in education! Challenges in teaching military ethics. In *Didactics of Military Ethics*, 173-177.
- Miller, L. L. (1997). Do soldiers hate peacekeeping? The case of preventive diplomacy operations in Macedonia. *Armed Forces & Society*, 23(3), 415-449.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725.
- R Core Team (2021). R: A Language and environment for statistical computing. (Version 4.1) (Computer software]. Retrieved from <https://cran.-project.org>. (R packages retrieved from MAN snapshot 2022-01-01).
- Revelle, W. (2019). psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=psych>
- Sasson-Levy, O. (2011). The military in a globalized environment: Perpetuating an “an “extremely genderedextremely ” organizationgendered” organization. In *HandbookIn ofHandbook genderof , workgender, andwork organizationand organization*, edited by E. Jeanes, D. Knights, and P. Yancey Martin. London: Blackwell/Wiley.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Smith, L. G., Thomas, E. F., & McGarty, C. (2015). “We must be the change we want to see in the world”: Integrating norms and identities through social interaction. *Political Psychology*, 36(5), 543-557.

- Soeters, J. L., Winslow, D. J., & Weibull, A. (2006). Military culture. *Handbook of the Sociology of the Military*, 237-254.
- Tannen, D. (1984). The pragmatics of cross-cultural communication. *Applied linguistics*, 5(3), 189-195.
- The jamovi project (2022). jamovi. (Version 2.3) (Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.
- Thomas, K., & Jansen, E. (1996). *Intrinsic Motivation in the Military: Models and Strategic Importance*. Naval postgraduate school Monterey CA.
- Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: *Perceptions from inside and outside the executive suite*. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2014). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 67(3), 265-290. <https://doi.org/10.1177/0018726713497099>
- women's lives. Berkeley: California University Press.
- Vaz, J. L. D. (1998). Questões epistemológicas fundamentais na investigação em gestão: o método hipotético dedutivo. *Estudos de gestão*, 4(2), 129-134.

APÊNDICE A – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Inquérito por Questionário sobre o Impacto da Liderança Ética no silêncio dos Militares. Uma perspetiva de género.

Este questionário é realizado no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, que confere o grau de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “O impacto da liderança ética no silêncio dos militares. Uma perspetiva de género”.

A sua resposta é importante para a análise e perceção do impacto do silêncio no seio militar, através da análise das práticas que contribuem para esse fenómeno.

Os dados obtidos serão tratados de forma geral e não individualizada, para promover o seu anonimato e a natureza confidencial do questionário. Nesse âmbito, os seus dados serão conservados pelos prazos e condições legalmente previstos e conforme as orientações prestadas pela Comissão Nacional de Proteção de Dados, prevista no Regulamento (UE) 2016/679 de 27 de abril de 2016, que entrou em vigor em 25 de maio de 2018.

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

1. Aceita participar neste estudo? *

Sim

Não - Avançar para a secção 8 (Fim de questionário)

As questões seguintes pretendem conhecê-lo(a) melhor.

2. Sexo *

Masculino

Feminino

3. Idade *

Entre 18 e 22 anos

Entre 23 e 27 anos

Entre 28 e 35 anos

Entre 36 e 40 anos

Entre 41 e 49 anos

Mais de 50 anos

4. Situação familiar *

Solteiro

Casado(a)

União de facto

Divorciado(a)

Separado(a)

Viúvo(a)

As questões seguintes pretendem conhecer melhor a sua situação militar

5. Comando/Unidade onde presta serviço *

Caso se encontre colocado(a) fora do Ramo, indique a U/E/O no campo "Outro"

Comando do Exército e órgãos do EM

OCAD- Comando do Pessoal (U/E/O CmdPess) OCAD- Comando da Logística (U/E/O CmdLog)

Comando das Forças Terrestres (QG CFT, QG ZMA, QG ZMM, QG BrigRR, QG BrigInt, QG BrigMec)

Órgãos de Conselho e Inspeção Órgãos de Apoio a mais que um ramo OCAD- Direção de Finanças

Outra:

6. Tipo de prestação de serviço *

RC

RV

RCE

QP

7. Categoria do posto *

Oficias Gerais

Oficiais Superiores

Oficiais Capitães e subalternos

Sargentos

Praça

Silêncio no local de trabalho

As afirmações seguintes, são avaliadas numa escala de 1 a 7, sendo: 1-Discordo fortemente; 2- Discordo parcialmente; 3- Discordo; 4-Nem concordo, nem discordo; 5-Concordo; 6-Concordo parcialmente; 7-Concordo Fortemente

No contexto do trabalho, fico em silêncio porque...

8. Para evitar conflitos *

1 2 3 4 5 6 7

9. Devido às más experiências que tive no passado ao falar de aspetos críticos *

1 2 3 4 5 6 7

10. Por medo de consequências negativas *

1 2 3 4 5 6 7

11. Para obter um benefício com isso (por exemplo, evitar carga de trabalho adicional, proteger uma vantagem de conhecimento)

1 2 3 4 5 6 7

12. Porque não queria envergonhar os outros *

1 2 3 4 5 6 7

13. Porque, de qualquer maneira, nada mudaria *

1 2 3 4 5 6 7

14. Porque os outros também não disseram nada *

1 2 3 4 5 6 7

Estudo de campo sobre o impacto da liderança ética no silêncio dos militares

As afirmações seguintes, são avaliadas numa escala de 1 a 7, sendo: 1-Discordo fortemente; 2- Discordo parcialmente; 3- Discordo; 4-Nem concordo, nem discordo; 5-Concordo; 6-Concordo parcialmente; 7-Concordo Fortemente

O meu chefe...

15. Ouve o que os empregados têm para dizer *

1 2 3 4 5 6 7

16. Disciplina os empregados que violam princípios éticos *

1 2 3 4 5 6 7

17. Conduz a sua vida pessoal de uma forma ética *

1 2 3 4 5 6 7

18. Tem em mente os melhores interesses da organização *

1 2 3 4 5 6 7

19. Toma decisões justas e equilibradas *

1 2 3 4 5 6 7

20. É uma pessoa de confiança *

1 2 3 4 5 6 7

21. Discute valores éticos com os empregados *

1 2 3 4 5 6 7

23. Define sucesso, não apenas pelos resultados em si, mas também pela forma como estes são obtidos

1 2 3 4 5 6 7

24. Quando toma decisões, questiona sobre “o que é mais correto fazer?” Define sucesso, não apenas pelos resultados em si, mas também pela forma como estes são obtidos

1 2 3 4 5 6 7

Motivação intrínseca para o trabalho

As afirmações seguintes, são avaliadas numa escala de 1 a 7, sendo: 1-Discordo fortemente; 2- Discordo parcialmente; 3- Discordo; 4-Nem concordo, nem discordo; 5-Concordo; 6-Concordo parcialmente; 7-Concordo Fortemente

26. A opinião acerca de mim mesmo diminui quando faço mal o meu trabalho *

1 2 3 4 5 6 7

27. Tenho orgulho em fazer o meu trabalho da melhor maneira possível *

1 2 3 4 5 6 7

28. Sinto-me infeliz quando o meu trabalho está abaixo do meu padrão habitual *

1 2 3 4 5 6 7

29. No final de um dia de trabalho, gosto da sensação de trabalho bem-feito *

1 2 3 4 5 6 7

30. Eu tento pensar em maneiras de tornar o meu trabalho mais eficaz *

1 2 3 4 5 6 7

Crenças Normativas Injuntivas

As afirmações seguintes, são avaliadas numa escala de 1 a 7, sendo: 1-Discordo fortemente; 2- Discordo parcialmente; 3- Discordo; 4-Nem concordo, nem discordo; 5-Concordo; 6-Concordo parcialmente; 7-Concordo Fortemente

31. Acredito que o estar em silêncio faz parte do cumprimento do dever de obediência *

1 2 3 4 5 6 7

32. Acredito que o estar em silêncio faz parte do cumprimento do dever de lealdade *

1 2 3 4 5 6 7

Fim de questionário

Agradeço todo o tempo disponibilizado para dar resposta a esta investigação.

Alguma dúvida sobre esta investigação, contactar o seguinte email:
amaral.dma@academiamilitar.pt