



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

Perceção de liderança e bem-estar afetivo em forças policiais e de segurança: um contributo com militares da GNR

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de
mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Patrícia Mendes Oliveira

Porto, julho 2022



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

Perceção de liderança e bem-estar afetivo em forças policiais e de segurança: um contributo com militares da GNR.

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de
mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Patrícia Mendes Oliveira

Trabalho efetuado sob a orientação de

Adélia Monarca
Luísa Campos

Porto, julho 2022

Agradecimentos

Com esta dissertação, encerro mais uma das etapas fundamentais do meu percurso académico ficando muito próxima da finalização do mestrado. Desta forma, não poderia deixar de agradecer a todas as pessoas que me acompanharam neste percurso, que de uma forma ou de outra fizeram parte dele e me deram o suporte e auxílio necessários para o concluir com sucesso desejado.

Em primeiro lugar, agradecer a todos os docentes presentes no meu percurso da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa (FEP-UCP), pelo acompanhamento e transmissão de conhecimentos ao longo destes dois anos letivos, 2020/2021 e 2021/2022. Em especial, agradecer à Professora Dra. Adélia Monarca e à Professora Dra. Luísa Campos pelo acompanhamento neste último ano com muita paciência e rigor que levaram à conclusão desta etapa.

Por último, mas com imensa gratidão, agradeço muito à minha família e amigos mais próximos que me deram o suporte, a força e a motivação necessários para finalizar esta etapa ao longo de todo o meu percurso.

MUITO OBRIGADA

Índice

Resumo.....	1
1. Enquadramento Teórico	3
1.1. O Bem-Estar Afetivo no Trabalho e o Papel da Liderança	3
1.2. As Características do Trabalho das Forças Policiais, o Bem-Estar Afetivo e a Liderança. 5	
2. Método	7
2.1. Objetivos	7
2.2. Amostra	8
2.3. Instrumentos	8
2.4. Procedimentos	10
3. Apresentação dos Resultados	11
4. Discussão dos Resultados.....	17
5. Conclusões	20
6. Referências Bibliográficas	22
7. Anexos.....	30

Lista de tabelas

Tabela 1. Médias e Desvios Padrão dos Tipos de Liderança e das Respetivas Dimensões

Tabela 2. Médias e Desvios Padrão dos Itens das Dimensões do Bem-Estar Afetivo

Tabela 3. Médias e Desvios Padrão de Percepção de Liderança Transacional por Grupos de Idade

Tabela 4. Diferenças na Percepção dos Tipos de Liderança em Função do Estado Civil

Tabela 5. Diferenças na Percepção dos Tipos de Liderança em Função da Antiguidade na Função

Tabela 6. Diferenças na Percepção dos Tipos de Liderança em Função do Nível de Escolaridade

Tabela 7. Diferenças na Percepção do Bem-Estar Afetivo em Função do Estado Civil

Tabela 8. Diferenças na Percepção do Bem-Estar Afetivo em Função da Antiguidade na Função

Tabela 9. Diferenças na Percepção do Bem-Estar Afetivo em Função do Nível de Escolaridade

Tabela 10. Correlação entre as Dimensões de Liderança (Transformacional e Transacional) e o Bem-Estar Afetivo

Resumo

O presente estudo teve como objetivo principal estudar a relação entre a percepção de liderança e o bem-estar afetivo no trabalho num grupo de militares da GNR.

Participaram 67 militares sendo quase a totalidade pertencente ao género masculino, com uma média de idades de 33.46 anos (DP=6.53). Foram aplicados um questionário sociodemográfico, o Indicador Multidimensional do Bem-estar Afetivo no Trabalho para avaliar a percepção do bem-estar afetivo e o Questionário Multifatorial de Liderança para avaliar a percepção da liderança. O consentimento informado e o protocolo foram hospedados no *Qualtrics*, tendo sido solicitados e respondidos *online*. As análises de estatística descritiva e de estatística inferencial realizaram-se no programa informático *IBM SPSS Statistics 28.0*.

Neste grupo de participantes de militares da GNR, os resultados indicaram 1) níveis baixos de percepção de liderança; 2) níveis gerais médios na percepção do bem-estar afetivo, com níveis superiores na dimensão depressão e inferiores na dimensão entusiasmo; e, por último; 3) uma relação positiva e significativa entre a percepção da liderança transformacional e transacional e a percepção do bem-estar afetivo, bem como uma relação negativa e significativa entre a percepção da liderança *laissez-faire* e a percepção do bem-estar afetivo.

Por fim, as implicações para a prática deste estudo relacionam-se com o contributo para a mudança e adequação dos tipos de liderança utilizados pelas chefias, enfatizando-se a importância de se continuar a estudar, avaliar e promover o bem-estar dos militares da GNR.

Palavras-Chave: Militares da GNR; Percepção de liderança; Percepção de bem-estar afetivo.

Abstract

The main objective of this study was to study the relationship between perceived leadership and affective well-being at work in a group of GNR military personnel.

Sixty-seven soldiers participated, almost all of them male, with an average age of 33.46 years ($SD=6.53$). A sociodemographic questionnaire, the IWP Multi-affect Indicator to assess the perception of affective well-being and the MLQ-5x to assess the perception of leadership were applied. Informed consent and the protocol were hosted on Qualtrics and were requested and completed online. Descriptive and inferential statistical analyses were performed using the IBM SPSS Statistics 28.0 software.

In this group of participants of the GNR military, the results indicated 1) low levels of perceived leadership; 2) average general levels in the perception of affective well-being, with higher levels in the depression dimension and lower levels in the enthusiasm dimension; and, finally; 3) a positive and significant relationship between the perception of transformational and transactional leadership and the perception of affective well-being, as well as a negative and significant relationship between the perception of laissez-faire leadership and the perception of affective well-being.

Finally, the implications of this study for the practice are related to the contribution to changing and adapting the types of leadership used by managers, emphasising the importance of continuing to study, assess and promote the well-being of the military personnel of the National Republican Guard.

Keywords: Militaries of the GNR; Perception of leadership; Perception of affective well-being.

1. *Enquadramento Teórico*

1.1. *O Bem-Estar Afetivo no Trabalho e o Papel da Liderança*

O bem-estar no trabalho assume cada vez mais importância na vida do trabalhador. O bem-estar no trabalho pode ser definido pela vertente objetiva (conjunto de parâmetros socioeconómicos - e.g., nível de escolaridade, rendimentos, etc.) ou subjetiva (focado nas disfunções físicas e psicológicas das pessoas) (Gonçalves, 2011). Na vertente subjetiva, inclui-se a visão hedónica (alcance de prazer e felicidade) com dimensão cognitiva (satisfação) e afetiva (afeto positivo ou negativo), e a visão eudaimónica (alcance da autorrealização) (Gonçalves, 2011). Especificamente em relação à dimensão afetiva, esta consiste na estimativa subjetiva da agradabilidade e da ativação de emoções positivas e negativas do trabalhador (Pepe et al., 2017). O bem-estar afetivo no trabalho refere-se a fatores de ajuste positivo entre as pessoas e a avaliação que fazem das características do trabalho (Gonçalves, 2011).

Os preditores organizacionais desta dimensão do bem-estar afetivo relacionam-se com diferentes variáveis, nomeadamente: condições de trabalho, características e conteúdo do trabalho, relações interpessoais, clima e cultura organizacionais e práticas de gestão e de liderança (Gonçalves, 2011; Gonçalves, 2014). As práticas organizacionais focadas em recursos do ambiente social e que incentivam o apoio social, contribuem para uma vida organizacional positiva e saudável, baseando-se na qualidade das relações com o chefe direto favorecendo, desta forma, o bem-estar afetivo do trabalhador, assim como o da organização (Salanova et al., 2011; Chambel, 2016).

A falta de apoio social e a quebra de confiança nas relações interpessoais são fatores de risco para o bem-estar afetivo dos trabalhadores. Neste ponto, salientam-se o papel das relações com o chefe e, com os colegas ou subordinados como sendo os principais fatores de risco do bem-estar afetivo (Campos et al., 2021; Maia et al., 2011; Sutherland & Cooper, 1990). Num estudo desenvolvido por Pepe et al. (2017), envolvendo 150 trabalhadores de uma empresa multinacional em Portugal, com o objetivo de avaliar o impacto da cultura organizacional no bem-estar afetivo e no ajuste pessoa-organização, concluiu-se que organizações com culturas que valorizam o grupo, o apoio e as relações interpessoais têm níveis de bem-estar afetivos superiores, bem como um maior ajustamento entre pessoa e organização.

Num trabalho desenvolvido por Ângelo (2016), com 1487 bombeiros, sobre o papel do suporte e apoio dos supervisores e colegas, verificou-se que os participantes percecionaram níveis superiores de suporte por parte de colegas do que por parte dos seus supervisores, favorecendo o aumento dos níveis de *stress* e prejudicando os níveis de bem-estar afetivo.

As funções de liderança afetam diretamente os processos de relacionamento interpessoal levando à mudança de níveis de bem-estar dos membros das equipas de trabalho (Boardley & Kavussanu, 2009). Desta forma, os líderes influenciam o bem-estar dos seus colaboradores no trabalho, levando a que as perceções sobre os comportamentos dos líderes sejam consideradas preditores de bem-estar (Sant'anna et al., 2020).

O líder tem de ser capaz de proporcionar uma boa gestão e ter capacidade de decisão nos períodos de crise, como também deverá ser capaz de dar exemplo, facilitar uma interpretação grupal e positiva das experiências, atribuir ao grupo tarefas com sentido e desafiantes, antecipar eventos ou períodos com elevado stress (Ângelo, 2016; Bartone & Barry, 2011). Os líderes desempenham um papel essencial nas equipas de trabalho nos vários contextos organizacionais. A liderança implica que o líder tenha um papel facilitador no trabalho (Burke et al., 2006). A clarificação dos papéis nas equipas e o conhecimento das expectativas dos atores organizacionais envolvidos têm um papel fundamental na predição de um desempenho elevado (Pearsall et al., 2010). O propósito do líder deve ser melhorar o desempenho dos seus liderados e, por isso, qualquer impacto exercido pelo líder nos seus liderados é considerado comportamento de liderança (Dobby et al., 2004).

Na literatura são propostas diversas abordagens da liderança, nomeadamente a teoria dos traços de Allport (1966) – que considera que a liderança depende de um conjunto de traços de personalidade inatos do indivíduo (Araújo et al., 2015; Northouse, 2013) - e a teoria dos estilos de liderança de Lewin et al. (1939) - que considera que a liderança vai além dos traços de personalidade, focando-se em aspetos comportamentais dos líderes (Robbins, 2009), incluindo fatores físicos e competências (Bergamini, 1994; Limongi-França & Arellano, 2002; Vergara, 2007). Relativamente a esta última, é proposta a divisão em diferentes tipos de liderança: autocrática, *laissez-faire*, situacional, carismática, transacional e transformacional (Limongi-Franca & Arellano 2002; Maximiliano, 2006; Robbins, 2009; Spector, 2012).

Na liderança *autocrática*, o líder centra o poder em si e toma as decisões enquanto os seus subordinados ouvem e cumprem a ordem (Silva & Reis, 2018). O líder da liderança *laissez-faire* não assume as responsabilidades e evita a toma de decisões (Ferreira et al., 2021), não há controlo direto sobre os colaboradores e existe uma ausência de feedback, que afeta negativamente o desempenho e níveis de satisfação dos colaboradores, sem permitir que haja desenvolvimento nos níveis de confiança e segurança dos colaboradores (Al-Malki & Juan, 2018; Baig et al, 2021; Donkor & Zhou, 2020).

A liderança *situacional* vai adequando-se ao contexto e à situação decorrente sendo, assim, variável e ajustável (Limongi-Franca & Arellano 2002; Maximiliano, 2006). A liderança *carismática* baseia-se em valores e padrões coletivos que conduzem a esforços conjuntos para as mesmas (Bagé, 2021). A *liderança transacional* refere-se ao tipo de liderança que se baseia na atribuição de recompensas relacionadas no sentido de conseguir influenciar os seus liderados, já que os líderes transacionais promovem um ambiente que contribui para um aumento do desempenho dos seus colaboradores (Costa et al., 2020; Maximiliano, 2006; Son et al., 2020; Weber, 2008). Por último, a *liderança transformacional* baseia-se no tipo de liderança que possibilita a mudança na cultura organizacional, através da implementação de mudanças inovadoras por parte do líder, destacando-se a promoção de relacionamentos positivos e produtivos entre o líder e os seus liderados, permitindo crescimento profissional e pessoal destes últimos (Basso et al., 2016; Carneiro et al., 2015). Os líderes transformacionais são promotores de níveis de bem-estar superiores e desempenhos acima do expectável por parte dos trabalhadores com quem trabalham, revelando possuir uma visão clara e otimista do futuro (Dias et al., 2021).

Diferentes estudos apontam para o facto do tipo de liderança transformacional contribuir para aumento dos níveis de bem-estar. Num estudo realizado com enfermeiros de Oliveira et al. (2021), a liderança transformacional foi o tipo de liderança com melhor resultados, pela sua capacidade de resposta rápida a ciclos de mudança constantes com base em relações de trabalho positivas ou recompensas, já que um líder transformacional identifica valores, delega poder com base na sua visão motivadora influente nas atitudes e no desempenho dos seus liderados.

Do exposto, as questões do bem-estar afetivo e dos tipos de liderança assumem especial importância em todo o tipo de contextos, nomeadamente para o contexto de policial.

1.2. As Características do Trabalho das Forças Policiais, o Bem-Estar Afetivo e a Liderança

O contexto de trabalho policial possui todo um conjunto de altos riscos ao nível da segurança e da saúde ocupacional, caracterizando-se por desafios quer para os profissionais, quer para os gestores, decorrentes da sua missão em ter de lidar direta e indiretamente com situações de emergência (Ângelo, 2016; Carleton et al., 2018; Campos et al., 2021; Maia et al., 2007; Violanti et al., 2017; Weiss et al., 2010). O contexto policial sofreu alterações com o surgimento da pandemia com a informação reduzida e pouco fundamentada relativamente ao vírus provocando aumento do stress e alterações no bem-estar dos polícias que trabalharam como *first responders* (Oliveira, 2021).

As características do trabalho dos polícias afetam diretamente a saúde física e mental contribuindo para tal, os locais nos quais as funções são desempenhadas, a excessiva carga de trabalho, a constante falta de recursos humanos, os mecanismos de controlo e a necessidade de vigilância constante (Campos et al., 2021). Estas características contribuem para uma redução da confiança e da cooperação recíproca entre os profissionais, colocando em causa o suporte perante a ocorrência de incidentes críticos (Spode & Merlo, 2006). Acresce ao anteriormente referido, a falta de controlo de situações de intervenção diárias, assim como a existência de trabalhos por turnos, dada a necessidade de uma segurança contínua (Martins, 2016). Também que pode ser atribuída ao contexto policial a falta de comunicação e de participação na tomada de decisão, as remunerações desajustadas, a insegurança das condições de trabalho, a interação por vezes crítica com o exterior (sociedade e media) e, por fim, a relação entre polícias e chefias (Gonçalves, 2011).

Por conseguinte, têm sido desenvolvidos estudos com o objetivo de analisar o impacto de características organizacionais no bem-estar afetivo dos polícias. Numa investigação realizada com 856 polícias, com o objetivo de analisar o papel das características organizacionais no bem-estar afetivo e na saúde mental dos trabalhadores, verificou-se que a perceção de um perfil equilibrado da cultura organizacional estava positivamente associado com níveis superiores de bem-estar afetivo no trabalho (Gonçalves, 2017). As boas práticas de gestão de recursos humanos promovem uma comunicação mais transparente e partilhada, contribuem para uma avaliação de desempenho mais clara e justa, são promotoras de práticas de promoção da saúde, existindo maior participação nas atividades de gestão, aspetos que aumentam os níveis de bem-estar afetivo no trabalho para os polícias (Gonçalves, 2011). Num estudo desenvolvido por Gonçalves (2011), com 490 polícias de vários países, em que 50 eram portugueses, verificou-se que o nível de bem-estar afetivo nos agentes da polícia portuguesa em comparação com os restantes polícias era inferior, tendo sido salientada a importância de investimento neste domínio com esta população específica.

Esta ideia foi reforçada posteriormente nos trabalhos desenvolvidos por Chambel et al. (2019) e Gonçalves (2017), nos quais é sugerido que, estudos futuros deveriam aprofundar o estudo do bem-estar afetivo no trabalho em contexto militar, bem como o ajustamento pessoa-organização e o estilo de liderança em contexto policial (Gonçalves, 2017). Para além dos estudos que exploram o bem-estar afetivo em contexto policial, outros estudos abordam o papel da liderança no contexto policial, num estudo desenvolvido por Dobby et al. (2004) com 138 polícias (agentes e seus superiores), no País de Gales e em Inglaterra, os participantes foram questionados sobre o que consideravam ser uma liderança eficaz no seu contexto de trabalho,

sendo que nos 53 comportamentos específicos relacionados à liderança eficaz, dos quais 50 identificados um estilo de liderança transformacional, como por exemplo “ter um bom relacionamento” e “obter apoio e dar apoio aos funcionários”. Num outro estudo, desenvolvido em Portugal, por Martins (2016), no qual foram entrevistados 21 trabalhadores das forças de segurança portuguesa, procurou-se identificar os riscos psicossociais específicos aos quais estavam expostos e os fatores protetores que identificam na sua profissão. A categoria relativa ao suporte dos superiores foi mencionada por 18 participantes num total de 50 vezes em 456 ocorrências ao longo das entrevistas, tendo sido verificado que a subcategoria mais mencionada foi a de baixo suporte dos superiores num total de 20 vezes em 50 ocorrências.

O papel do líder revela-se, assim, também em contexto militar, um importante recurso para o apoio social, mas também ao nível do fornecimento de recursos que auxiliam os militares a lidar com as exigências do trabalho (Chambel et al., 2019). O suporte social assume, desta forma, uma das funções chave da liderança nas equipas, contribuindo para a manutenção de um clima positivo (Morgeson et al., 2010).

Num estudo desenvolvido por Gonçalves (2011), com 1466 polícias portuguesas, com o objetivo de analisar a relação entre variáveis sociodemográficas e o bem-estar afetivo, os resultados apontam para um nível de bem-estar mais elevado nas mulheres, tal como nos solteiros, viúvos e divorciados, em polícias com maior escolaridade, há menos tempo na função e mais jovens. As características sociodemográficas incluídas foram as seguintes: estado civil, habilitações literárias, idade, antiguidade na função (até 5 anos, 5 a 13 anos, 14 a 20 anos, mais de 20 anos).

Em síntese, e partindo do estudo realizado por Sónia Gonçalves (2011), conclui-se que os militares da GNR estão sujeitos a riscos constantes inerentes ao exercício das suas funções, num contexto militarizado que é composto por 94% de militares do sexo masculino. São um grupo profissional com funções díspares, com uma variedade de competências, sujeitos a elevados níveis de stress, que afetam negativamente o seu bem-estar afetivo (Gonçalves, 2011; Oliveira, 2019). Por conseguinte, o presente trabalho tem como objetivo contribuir para o aprofundamento do estudo da relação entre a perceção de liderança e do bem-estar afetivo no trabalho com militares da GNR.

2. Método

2.1. Objetivos

O presente estudo tem como objetivos específicos:

- Estudar a perceção da liderança num grupo de militares da GNR;
- Examinar as diferenças na perceção da liderança, em função de características sociodemográficas (género, idade, estado civil, antiguidade na função, nível de escolaridade);
- Estudar a perceção do bem-estar afetivo no trabalho, num grupo de militares da GNR;
- Examinar as diferenças no bem-estar afetivo no trabalho, em função de características sociodemográficas (género, idade, estado civil, antiguidade na função, nível de escolaridade);
- Estudar a associação entre a perceção do bem-estar afetivo no trabalho e a perceção de liderança, num grupo de militares da GNR.

2.2. Amostra

O presente estudo envolveu 67 militares da GNR em efetividade de serviço que responderam à totalidade do protocolo, sendo quase a totalidade do género masculino (94.0%), com idades compreendidas entre os 22 anos e os 47 anos (Média=33,46; DP=6.53). Em relação ao seu estado civil, 28 (41.8%) eram solteiros, 37 (55.2%) casados e dois (3.0%) divorciados. Sete (10.4%) estavam na função há mais de 20 anos, dez (14.9%) entre 14 e 20 anos, 33 (49.3%) entre 5 e 13 anos e, por fim, 17 (25.4%) há menos de 5 anos. Por último, quanto à escolaridade, sete (10.4%) finalizaram o 3º ciclo, 44 (65.7%) o ensino secundário, quatro (6.0%) o ensino pós-secundário, dois (3.0%) um curso técnico superior, 6 (9.0%) uma licenciatura e 4 (6.0%) um mestrado/doutoramento.

2.3. Instrumentos

No presente estudo, foi utilizado um protocolo constituído por três partes.

A *parte I* incluiu um *questionário sociodemográfico* onde foram recolhidos dados relativos às seguintes variáveis: idade, género, estado civil, grau de escolaridade e antiguidade da função.

Na *parte II* foi avaliado o bem-estar afetivo no trabalho dos participantes através do questionário *Multi-affect Indicator* (IWP, Warr, 1990; versão portuguesa: Indicador Multidimensional do Bem-estar Afetivo no Trabalho, Gonçalves & Neves, 2011).

O IWP é um questionário de autorrelato, constituído por 12 *itens*, respondidos numa escala do tipo *Likert* (1 - nunca; 2 - raramente, 3 - por algum tempo, 4 - grande parte do tempo, 5 - quase todo o tempo e 6 - todo o tempo). O questionário é constituído por seis estados positivos (confortável, calmo, descontraído, motivado, entusiasmado e otimista) e outros seis estados negativos (tenso, ansioso, preocupado, deprimido, melancólico e infeliz). Os 12 *itens* distribuem-se em quatro dimensões: *Ansiedade* (*itens* 1, 2 e 3; e.g., “Senti-me tenso/a nas últimas semanas”), *Conforto* (*itens* 4, 5 e 6; e.g., “Senti-me confortável nas últimas semanas”), *Depressão* (*itens* 7, 8 e 9; e.g., “Senti-me deprimido/a nas últimas semanas”), *Entusiasmo* (*itens* 10, 11 e 12; e.g., “Senti-me motivado/a nas últimas semanas”). Os itens das dimensões de ansiedade e de depressão (1, 2, 3, 7, 8 e 9) são recodificados para obter a média do somatório do total dos *itens*, resultando no nível de bem-estar geral com o trabalho (Gonçalves & Neves, 2011). Valores mais elevados significam maiores níveis de bem-estar afetivo.

Por último, relativamente à versão portuguesa da IWP, o estudo das características psicométricas da versão portuguesa da IWP, revelou os seguintes alfas de *Cronbach*: ansiedade ($\alpha=0.80$), entusiasmo ($\alpha=0.94$), depressão ($\alpha=0.89$), conforto ($\alpha=0.77$) e índice global de bem-estar afetivo ($\alpha=0.88$) (Gonçalves & Neves, 2011).

Na *parte III* foi avaliada a perceção de liderança através do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5x, Bass & Avólio, 1995; versão portuguesa: Questionário Multifatorial de liderança, www.mindgarden: Bass & Avólio, 2004).

O MLQ-5x é um questionário de autorrelato, que avalia a liderança transformacional/transaccional. É constituído por com 45 itens respondidos numa escala do tipo *Likert* (0 - nunca, 1 - raramente, 2 - algumas vezes, 3 - muitas vezes e 4 - sempre), refletindo a frequência com que os comportamentos descritos são percecionados pelos militares da GNR em relação ao seu superior hierárquico. Os itens distribuem-se por cinco dimensões de liderança transformacional, três dimensões de liderança transaccional e uma de liderança do tipo “*laissez-faire*”.

A *liderança transformacional* inclui: os atributos ($\alpha=.77$) (*itens* 10, 18, 21 e 25; e.g., “O meu superior hierárquico gera orgulho nos outros por estarem associados a ele”) e os comportamentos ($\alpha=.76$) (*itens* 6, 14, 23 e 34; e.g., “O meu superior hierárquico conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes”) da influência idealizada; a motivação ($\alpha=.85$) (*itens* 9, 13, 26 e 36; e.g., “O meu superior hierárquico fala com otimismo acerca do futuro”); a estimulação intelectual ($\alpha=.82$) (*itens* 2, 8, 30 e 32; e.g., “O meu superior hierárquico reflete sobre pressupostos críticos para verificar se são adequados”) e a consideração individualizada

($\alpha = .75$) (*itens* 15, 19, 29 e 31; e.g., “O meu superior hierárquico investe o seu tempo formando e ajudando os militares a resolver problemas”).

A *liderança transacional* inclui a gestão por exceção ativa ($\alpha = .69$) (*itens* 4, 22, 24 e 27; e.g., “O meu superior hierárquico foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras”); a gestão por exceção passiva ($\alpha = .70$) (*itens* 3, 12, 17 e 20; e.g., “O meu superior hierárquico não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam”) e o reforço contingente ($\alpha = .81$) (*itens* 1, 11, 16 e 35; e.g., “O meu superior hierárquico dá-me apoio em troca dos meus esforços”)

Também está incluída a *liderança do tipo laissez-faire* ($\alpha = .81$) (*itens* 5, 7, 28 e 33; e.g., “O meu superior hierárquico evita envolver-se quando surgem questões importantes”) (Gomes et al., 2021). Quanto mais elevados forem os *scores* por liderança, maior a perceção desse tipo de liderança pelo participante.

2.4. Procedimentos

2.4.1. Procedimentos de Recolha de Dados

O questionário foi hospedado *online* na plataforma *Qualtrics* e, posteriormente, divulgado nas redes sociais da investigadora júnior do projeto (e.g., *Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp*), com a devida autorização das investigadoras responsáveis, docentes da Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa (FEP- UCP). A recolha de dados do presente estudo foi realizada ao longo dos meses de abril e maio de 2022.

Após uma breve apresentação do estudo e respetivos objetivos, foi solicitado o início da colaboração no estudo com a seleção da opção “Sou militar da GNR no ativo”. Em seguida, foi apresentado o consentimento informado, sendo explicitada a garantia de anonimato, a confidencialidade dos dados (com acesso apenas dos investigadores) e o direito de desistência do participante em qualquer momento da investigação. Para esclarecimentos adicionais, foram disponibilizados os contactos da investigadora responsável pelo projeto e da encarregada pela proteção de dados da UCP. Para iniciar o preenchimento do protocolo, o participante deveria seleccionar a opção “Consinto participar neste estudo”. Ao seleccionar esta opção, os participantes declaravam ter compreendido a informação transmitida no consentimento informado e aceitavam participar voluntariamente no estudo.

2.4.2. Procedimentos de Análise de Dados

O tratamento dos dados iniciou-se com a análise de *estatística descritiva*, com o objetivo de caracterizar os participantes em termos sociodemográficos (género, idade, estado civil, antiguidade na função e nível de escolaridade), perceção da liderança e perceção do bem-estar afetivo. Em relação à idade, a análise foi feita de acordo com dois grupos: aqueles com idade inferior à média de idades dos participantes arredondada às unidades (34 anos) e aqueles com idade igual ou superior à mesma. Em relação ao nível de escolaridade, a análise foi feita de acordo com dois grupos: escolaridade até ao 12ºano (incluídos os militares com escolaridade correspondente aos seguintes níveis: ensino básico e ensino secundário) e escolaridade acima do 12ºano (incluídos os militares com escolaridade correspondente aos seguintes níveis: ensino pós-secundário não superior, curso técnico superior profissional, licenciatura e mestrado/doutoramento). Foram utilizadas medidas de tendência central e de dispersão para as variáveis nominais (frequências), para as variáveis intervalares (média desvio-padrão) e para as variáveis ordinais (frequências e percentagens).

Relativamente à *estatística inferencial*, foram realizados Testes de Diferenças e Testes de Associação. Relativamente aos Testes de Diferenças e para examinar as diferenças na perceção do bem-estar afetivo e de liderança, em função de características sociodemográficas foram utilizados o Teste de *Mann-Whitney* (idade), ANOVA e *Post Hoc Gabriel* (estado civil, antiguidade na função e escolaridade)¹. Quanto aos Testes de Associação, foi utilizado o Coeficiente de Correlação de *Pearson* para estudar a associação entre a perceção de bem-estar afetivo e a perceção de liderança. Adotou-se um nível de significância de 95%, pelo que $p \leq 0.05$ sinaliza uma correlação estatisticamente significativa. O tratamento de dados foi realizado com recurso ao programa informático *IBM SPSS Statistics 28.0*.

3. Apresentação dos Resultados

3.1. Caracterização da Perceção da Liderança num Grupo de Militares da GNR

No presente grupo de militares da GNR verificou-se que percecionavam, em termos gerais, níveis baixos de liderança, sendo os *scores* gerais dos respetivos tipos de liderança, os

¹Inicialmente foi definido como objetivo examinar-se as diferenças na perceção do bem-estar afetivo e de liderança em função do género mas, uma vez que a amostra teve uma distribuição assimétrica em termos de género, optou-se por não se realizar.

seguintes: liderança transacional (1.91, DP=.38), liderança transformacional (1.83, DP=.95) e liderança *laissez-faire* (1.68, DP=1.12).

Da tabela abaixo (cf. Tabela 1) destacam-se os dados relativos à dimensão de gestão por exceção ativa (2.09, DP=.66) da liderança transacional com os *scores* mais elevados, seguida da dimensão influência idealizada – comportamentos (1.97, DP=.95) da liderança transformacional.

Tabela 2

Médias e Desvios Padrão dos Tipos de Liderança e das Respetivas Dimensões

Tipos de liderança	Dimensões do tipo de liderança	Média	DP
Liderança transformacional	Influência idealizada - atributos	1.88	.91
	Influência idealizada - comportamentos	1.97	.95
	Motivação	1.77	.99
	Estimulação intelectual	1.75	1.03
	Consideração individualizada	1.77	.69
Liderança transacional	Reforço contingente	1.80	.90
	Gestão por exceção - ativa	2.09	.66
	Gestão por exceção - passiva	1.89	.73

Neste ponto, importa destacar os *itens* com *scores* mais elevados e, deste forma destacam-se *itens* das dimensões da liderança transformacional e transacional, sendo que os *itens* na liderança *laissez-faire* obtiveram *scores* baixos (cf. Anexo D).

Na *liderança transformacional*, o *item* “O meu superior hierárquico age de forma a incutir respeito por ele” (2.12, DP=1.12) da dimensão influência idealizada – atributos obteve o *score* mais elevado, assim como o *item* “O meu superior hierárquico realça a importância de se ter um forte sentido de missão.” (2.39, DP=1.22) da dimensão influência idealizada – comportamentos (cf. Anexo B).

Na *liderança transacional*, o *item* “O meu superior hierárquico foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.” (2.24, DP=1.14) da dimensão reforço contingente obteve os *scores* mais altos, assim como o *item* “O meu superior hierárquico mantém-se a par de todos os erros.” (2.33, DP=1.11) da dimensão gestão por exceção - ativa. Da mesma forma, o *item* da dimensão de gestão por exceção – passiva “O meu superior

hierárquico faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar” (2.42, DP=1.02) obteve os *scores* mais altos da liderança transacional (cf. Anexo C).

3.2. Caracterização da Perceção do Bem-Estar Afetivo no Trabalho, num Grupo de Militares da GNR

No presente grupo de militares da GNR, a perceção do bem-estar afetivo teve um score geral médio de 3.61 (DP=.88). A dimensão depressão (4.52, DP=1.01) teve *scores* mais elevados, seguida da dimensão ansiedade (3.73, DP=.93), conforto (3.28, DP=1.00) e entusiasmo (2.89, DP=1.03).

Neste ponto, destacam-se os *itens* com *scores* mais altos da dimensão depressão e para o *item* com *scores* mais baixo da dimensão entusiasmo do bem-estar afetivo. Os *itens* “Senti-me infeliz nas últimas semanas” (Média=4.55; DP=1.05) e “Senti-me melancólico/a nas últimas semanas” (Média=4.55, DP=1.06) obtiveram *scores* mais elevados e o *item* “Senti-me entusiasmado/a nas últimas semanas” (Média=2.87, DP=1.13) obteve o *score* mais baixo (cf. Tabela 2).

Tabela 2

Médias e Desvios Padrão dos Itens das Dimensões do Bem-Estar Afetivo

Dimensões do bem-estar afetivo	Itens das dimensões do bem-estar afetivo	Média	DP
Ansiedade	1. Senti-me tenso/a nas últimas semanas.	3.66	1.04
	2. Senti-me ansioso/a nas últimas semanas.	3.82	.95
	3. Senti-me preocupado/a nas últimas semanas.	3.72	1.00
Conforto	4. Senti-me confortável nas últimas semanas.	3.28	1.08
	5. Senti-me calmo/a nas últimas semanas.	3.36	1.07
	6. Senti-me descontraído/a nas últimas semanas.	3.21	1.05
Depressão	7. Senti-me deprimido/a nas últimas semanas.	4.46	1.11
	8. Senti-me melancólico/a nas últimas semanas.	4.55	1.06
	9. Senti-me infeliz nas últimas semanas.	4.55	1.05
Entusiasmo	10. Senti-me motivado/a nas últimas semanas.	2.90	1.10
	11. Senti-me entusiasmado/a nas últimas semanas.	2.87	1.13
	12. Senti-me otimista nas últimas semanas.	2.91	1.08

3.3. Diferenças na Perceção da Liderança, em Função de Características Sociodemográficas

No que diz respeito às diferenças em relação à perceção de liderança em função das características sociodemográficas, foi identificada uma diferença significativa ($p < .05$) na liderança transaccional face à idade ($U = 524$ e $p = .043$), tal não se verificou para a liderança transformacional ($U = 400.5$ e $p = .642$) nem para a liderança do tipo *laissez-faire* ($U = 541$ e $p = .801$). A perceção de liderança transaccional foi significativamente superior para o grupo com 34 ou mais anos face ao grupo com idade inferior (cf. Tabela 3).

Tabela 3

Médias e Desvios Padrão de Perceção de Liderança Transaccional por Grupos de Idade

	Idade por grupo	Média	DP	P
Liderança transaccional	Idade inferior à média (<34)	1.80*	.34	.04
	Idade igual ou superior à média (≥ 34)	2.02*	.38	.04

* $p < .05$, ** $p < .01$

Em relação às diferenças de perceção de liderança em função do estado civil (cf. Tabela 4), da antiguidade na função (cf. Tabela 5) e do nível de escolaridade (cf. Tabela 6), não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, sendo que o valor de probabilidade é sempre superior a 0.05 ($p > .05$).

Tabela 4

Diferenças na Perceção dos Tipos de Liderança em Função do Estado Civil

Tipos de liderança	Estado Civil			F(2.64)
	União de facto (n=2) Média (DP)	Solteiros (n=28) Média (DP)	Separado(a) / Divorciado(a) (n=37) Média (DP)	
Liderança transformacional	1.25 (.07)	1.93 (.95)	1.77 (.98)	.55
Liderança transaccional	1.75 (.12)	1.86 (.38)	1.95 (.38)	.66
Liderança <i>laissez-faire</i>	2.88 (.53)	1.58 (1.17)	1.68 (1.08)	1.27

* $p < .05$, ** $p < .01$

Tabela 5*Diferenças na Percepção dos Tipos de Liderança em Função da Antiguidade na Função*

Tipos de liderança	Antiguidade na função				F(3.63)
	Mais de 20 anos (n=7)	Entre 14 e 20 anos (n=10)	Entre 5 e 13 anos (n=33)	Menos de 5 anos (n=17)	
	Média (DP)	Média (DP)	Média (DP)	Média (DP)	
Liderança transformacional	1.41 (1.07)	1.97 (1.06)	1.67 (.88)	2.21 (.31)	1.79
Liderança transacional	1.98 (.50)	1.99 (.33)	1.88 (.40)	1.88 (.38)	.31
Liderança <i>laissez-faire</i>	2.03 (1.53)	1.80 (1.23)	1.86 (1.06)	1.10 (.82)	2.18

* p<.05, ** p<.01

Tabela 6*Diferenças na Percepção dos Tipos de Liderança em Função do Nível de Escolaridade*

Tipos de liderança	Nível de escolaridade		F(1.65)
	Escolaridade até 12º ano (n=51)	Escolaridade acima do 12º ano (n=16)	
	Média (DP)	Média (DP)	
Liderança transformacional	1.87 (.92)	1.66 (1.05)	.58
Liderança transacional	1.89 (.37)	1.97 (.39)	.65
Liderança <i>laissez-faire</i>	1.61 (1.06)	1.88 (1.30)	.67

* p<.05, ** p<.01

3.4. Diferenças na Percepção do Bem-Estar Afetivo no Trabalho em Função de Características Sociodemográficas

No que diz respeito às diferenças de percepção do bem-estar afetivo em função da idade ($U = 508$ e $p > 0.5$), do estado civil (cf. Tabela 7), da antiguidade na função (cf. Tabela 8) e do nível de escolaridade (cf. Tabela 9), não foram encontradas diferenças significativas, sendo que o valor de probabilidade é sempre superior a 0.05 ($p > .05$).

Tabela 7*Diferenças na Perceção do Bem-Estar Afetivo em Função do Estado Civil.*

	Estado Civil			F(2.64)
	União de facto (n=2) Média (DP)	Solteiros (n=28) Média (DP)	Separado(a) / Divorciado(a) (n=37) Média (DP)	
Bem-estar afetivo	2.63 (.18)	3.62 (.73)	3.65 (.98)	1.307

* p<.05, ** p<.01

Tabela 8*Diferenças na Perceção do Bem-Estar Afetivo em Função da Antiguidade na Função*

	Antiguidade na função				F(3.63)
	Mais de 20 anos (n=7) Média (DP)	Entre 14 e 20 anos (n=10) Média (DP)	Entre 5 e 13 anos (n=33) Média (DP)	Menos de 5 anos (n=17) Média (DP)	
Bem-estar afetivo	3.17 (.69)	3.22 (1.33)	3.66 (.81)	3.91 (.65)	1.998

* p<.05, ** p<.01

Tabela 9*Diferenças na Perceção do Bem-Estar Afetivo em Função do Nível de Escolaridade*

	Nível de escolaridade		F(1.65)
	Escolaridade até 12ºano (n=51) Média (DP)	Escolaridade acima do 12ºano (n=16) Média (DP)	
Bem-estar afetivo	3.67 (.88)	3.41 (.86)	1.04

* p<.05, ** p<.01

3.5. Associação entre a Perceção do Bem-Estar Afetivo no Trabalho e a Perceção da Liderança, num Grupo de Militares da GNR

Foi encontrada uma correlação positiva significativa entre a liderança transformacional ($r = .554$, $p < .01$) e a liderança transacional ($r = .376$, $p < .01$) e o bem-estar afetivo; e uma

correlação negativa significativa entre a liderança *laissez-faire* ($r = -.497$, $p < .01$) e o bem-estar afetivo. Assim, por um lado, os participantes que percecionaram níveis superiores de liderança transformacional e transacional, também percecionaram níveis superiores de bem-estar afetivo; e, por outro lado, os participantes que percecionaram níveis superiores de liderança *laissez-faire*, percecionaram níveis inferiores de bem-estar afetivo.

O bem-estar afetivo esteve positivamente correlacionado com as dimensões de liderança transformacional e de liderança transacional (cf. Tabela 10), exceto na dimensão gestão por exceção – passiva ($r = -.329$, $p = ,007$) que está negativamente relacionado.

Tabela 10

Correlação entre as Dimensões de Liderança (Transformacional e Transacional) e o Bem-Estar Afetivo.

Tipo de liderança	Dimensões	Bem-estar afetivo
Liderança transformacional	Influência idealizada - atributos	$r = ,545^{**}$ $p < ,001$
	Influência idealizada - comportamentos	$r = ,444^{**}$ $p < ,001$
	Estimulação intelectual	$r = ,544^{**}$ $p < ,001$
	Motivação	$r = ,531^{**}$ $p < ,001$
	Consideração individualizada	$r = ,502^{**}$ $p < ,001$
Liderança transacional	Gestão por exceção - ativa	$r = ,249^*$ $p = ,042$
	Reforço contingente	$r = ,626^{**}$ $p < ,001$
	Gestão por exceção - passiva	$r = -,329^{**}$ $p = ,007$

* $p < .05$, ** $p < .01$

4. Discussão dos Resultados

O presente estudo teve como objetivo geral contribuir para o estudo da relação entre a percepção de liderança e do bem-estar afetivo no trabalho, com um grupo de militares da GNR. Neste estudo, foram envolvidos 67 militares, sendo quase a totalidade pertencentes ao género masculino (94.0%), percentagem igual à referenciada por Sónia Gonçalves (2011).

No que diz respeito à *percepção de liderança*, o grupo de militares envolvido neste estudo revelou possuir, em termos gerais, uma percepção baixa, sendo que a liderança transacional revelou os scores mais elevados entre os três tipos de liderança estudados, com *scores* mais elevados no *item* da dimensão gestão por exceção – passiva “O meu superior hierárquico faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar”. Estes dados sugerem um tipo de liderança oposto à liderança do tipo transformacional, que é promotora de mudanças inovadoras por parte do líder, bem como de relacionamentos positivos entre líder e militares (Basso et al., 2016; Carneiro et al., 2015). Os comportamentos da liderança transformacional foram referidos por polícias como descrição de uma liderança eficaz no seu contexto de trabalho num estudo de Dobby et al. (2004). Os *itens* da liderança transformacional com scores mais elevados foram “O meu superior hierárquico age de forma a inculcar respeito por ele” e “O meu superior hierárquico realça a importância de se ter um forte sentido de missão.” que parecem ir de encontro às características de uma liderança autocrática, em que o líder centra o poder em si (Silva & Reis, 2018) e às características de uma liderança carismática com valores e padrões coletivos que levam a esforços conjuntos (Bagé, 2021). Neste sentido, os *scores* dos itens das dimensões da percepção da liderança transacional e da liderança transformacional, poderão evidenciar que existe um caminho a percorrer por estes profissionais no sentido de desenvolver uma prática de liderança mais relacional, inovadora e promotora de desenvolvimento e mudança.

Os resultados relativos à percepção do bem-estar afetivo revelam um valor mais elevado ao nível das dimensões depressão e mais baixo na dimensão entusiasmo, sendo que o *score* geral revela valores médios com uma amostra composta na sua grande maioria por homens. A depressão foi identificada como a patologia presente em polícias de vários países (Estados Unidos, Brasil, Itália, Sri Lanka, Portugal, Suíça e Grécia) e está relacionada a vários fatores, entre eles a dificuldade com a hierarquia, sendo que as mulheres apresentaram níveis superiores na patologia de depressão (Santos & Queirós, 2008; Sousa et al., 2022). As características do trabalho deste grupo de profissionais afetam diretamente a sua saúde física e mental, sendo que nestas se incluem-se as funções desempenhadas, a excessiva carga de trabalho, a constante falta de recursos humanos, os mecanismos de controlo e a necessidade de vigilância constante (Campos et al., 2021). Acresce, ainda, a influência das funções díspares, a variedade de competências, bem como o facto de ser uma classe profissional exposta a elevados níveis de stress (Gonçalves, 2011; Oliveira, 2019). Por último, estes resultados relativos à percepção do bem-estar afetivo poderão estar relacionados com as alterações e respetivo impacto

decorrente da pandemia pela COVID-19. A pandemia surgiu com informação reduzida e pouco fundamentada relativamente ao vírus e provocou profundas alterações laborais, aumento do stress e alterações no bem-estar dos polícias que trabalharam como *first responders* (Oliveira, 2021).

Em relação às diferenças em relação à percepção de liderança em função das características sociodemográficas, apenas foram identificadas diferenças significativas em relação à percepção da liderança transacional em função da idade, tendo sido encontrado que os militares com idade igual ou superior a 34 anos percebem maiores níveis de liderança transacional. Estes resultados poderão estar relacionados com uma maior valorização de fatores externos por parte de elementos mais novos (e.g., remuneração, flexibilidade), em comparação com fatores intrínsecos (e.g., pertença, estabilidade) e, que são apontados como sendo uma influência na forma como percebem o seu trabalho (Cotes, 2014; Twenge, 2010). Estas diferenças poderão sugerir que os comportamentos transacionais dos líderes são mais reconhecidos por indivíduos tendencialmente mais familiarizados com o contexto militar. Em relação às diferenças na percepção do bem-estar afetivo em função das características sociodemográficas, não foram encontradas diferenças significativas. Desta forma, os resultados parecem não ir de encontro ao estudo de Gonçalves (2011) que sugeria um nível de bem-estar mais elevado nos solteiros, viúvos e divorciados, em polícias com maior escolaridade, com menor tempo na função e mais jovens.

Os resultados relativos à associação entre a percepção da liderança e a percepção do bem-estar afetivo revelam que quanto maior percepção da liderança transformacional e transacional, maior percepção de bem-estar afetivo. Estes dados vão ao encontro de resultados encontrados em diversos estudos, que associam o estilo de liderança transformacional com níveis superiores de bem-estar. Os líderes transformacionais são promotores de níveis de bem-estar superiores dos trabalhadores (Dias et al., 2021) e no estudo de Dobby et al. (2004) os polícias definiram liderança eficaz com referência a vários comportamentos identificados de uma liderança do tipo transformacional. A liderança transformacional obteve melhores resultados no estudo de Oliveira et al. (2021), pela sua capacidade de resposta rápida a ciclos de mudança constantes com base em relações de trabalho positivas ou recompensas, já que um líder transformacional identifica valores, delega poder com base na sua visão motivadora influente nas atitudes e no desempenho dos seus liderados.

Os preditores organizacionais do bem-estar afetivo relacionam-se com diferentes variáveis, nomeadamente: condições de trabalho, características e conteúdo do trabalho, relações interpessoais, clima e cultura organizacionais e práticas de gestão e de liderança (Gonçalves, 2011; Gonçalves, 2014). Assim sendo, a liderança transacional parece associar-se positivamente aos níveis de bem-estar afetivo, pelo impacto positivo no desempenho dos colaboradores, já que os líderes transacionais promovem um ambiente que contribui para um aumento do desempenho dos seus colaboradores (Costa et al., 2020; Son et al., 2020).

Acontece o contrário com a perceção de liderança *laissez-faire*, que diminui quanto maior for a perceção do bem-estar afetivo. Os resultados parecem ir ao encontro do que se verifica na literatura. Quando existe predominância do estilo de liderança *laissez-faire*, o líder participa de forma limitada transferindo a autoridade aos colaboradores fornecendo, apenas, informação quando solicitado (Costa et al., 2020). De acordo com Ferreira et al. (2021), o líder *laissez-faire* não assume as responsabilidades e evita a tomada de decisões. Neste tipo de liderança, não existe controlo direto sobre os colaboradores e existe uma ausência de feedback, que afeta negativamente o desempenho e os níveis de satisfação dos colaboradores, sem permitir que haja desenvolvimento nos níveis de confiança e segurança dos colaboradores (Al-Malki & Juan, 2018; Baig et al., 2021; Donkor & Zhou, 2020). Desta forma, salienta-se o papel das relações com o chefe (Campos et al., 2021; Maia et al., 2011; Sutherland & Cooper, 1990) e o papel do líder como um importante recurso para o apoio social, mas também ao nível do fornecimento de recursos que auxiliam os militares a lidar com as exigências do trabalho (Chambel et al., 2019). O suporte social assume, desta forma, uma das funções chave da liderança nas equipas, contribuindo para a manutenção de um clima positivo (Morgeson et al., 2010).

5. Conclusões

O presente trabalho teve como principal objetivo contribuir para o estudo da relação entre a perceção de liderança e do bem-estar afetivo no trabalho com militares da GNR, tendo envolvido 67 militares da GNR que, em termos gerais, revelaram:

- Perceção de liderança: baixa;
- Perceção de bem-estar afetivo: níveis gerais médios, com níveis elevados na dimensão da depressão e níveis baixos na dimensão entusiasmo;

- Níveis superiores de percepção de liderança transformacional e transacional, maior percepção do bem-estar afetivo; e, níveis superiores de percepção de liderança *laissez-faire*, menor percepção do bem-estar afetivo .

Identificam-se como limitações do presente estudo, o tamanho da amostra ser pequeno e a presença de uma grande diferença na distribuição da amostra na questão do género.

Sugere-se como pistas de investigação futura, a opção por uma metodologia qualitativa, o alargamento dos participantes para as chefias para comparação de diferentes perspetivas e, por último, sugere-se um estudo aprofundado relativo às questões de saúde mental neste grupo de profissionais.

Por fim, as implicações para a prática deste estudo relacionam-se com o contributo para a mudança e adequação dos tipos de liderança utilizados pelas chefias, enfatizando-se a importância de se continuar a estudar, avaliar e promover o bem-estar dos militares da GNR.

6. Referências Bibliográficas

- Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Impact of laissez-faire leadership on role ambiguity and role conflict: Implications for job performance. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 4(1), 29-43. <http://dx.doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.41.2003>
- Allport, G. W. (1966). Personalidade: padrões e desenvolvimento. *Editora da Universidade de São Paulo*.
- Ângelo, R. P. (2016). Psicologia da saúde ocupacional em organizações de emergência. In M. J. Chambel (Ed.), *Psicologia da saúde ocupacional* (1st. ed., pp. 113-134). PACTOR – edições de ciências sociais, forenses e da educação.
- Araújo, R. N.; Reis NETO, M. T. & Marques, S. M. (2015). Estilos de liderança e desempenho dos liderados. In: *9th Iberoamerican Academy of Management Conference*.
- Bagé, A. C., Filippim, E. S., Tonial, G., & Pereira, M. O. A. (2021). Liderança Sustentável: Estudo Comparativo entre Organizações Brasileiras e Portuguesas. *Revista de Administração da Unimep*, 19(1), 51-72.
- Baig, S., Iqbal, S., Abrar, M., Baig, I., Amjad, F., Zia-ur-Rehman, M., & Awan, M. (2021). Impact of leadership styles on employees' performance with moderating role of positive psychological capital. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(9-10), 1085-1105. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1665011>
- Bartone, P. & Barry, C. (2011). leading for resilience in high risk occupations. In Paton, D. & Violanti, J. (Eds.) *Working in high risk environments: developing sustained resilience*. Charles C. Tomas Publisher. 125-144.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring. *Mindgarden*.

- Bass, B., & Avolio, B. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set (3rd ed.). *Mindgarden*. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2
- Basso, F. A.; Pistore, G. C. & Magadan, G. A. (2016). Liderança transformacional: um estudo bibliométrico dos trabalhos publicados em periódicos da capes. *Revista Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças*, v. 1, n. 1, p.4-22.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: administração do sentido. *Atlas*.
- Boardley, I. D. & Kavussanu, M. (2009). The influence of social variables and moral disengagement on prosocial and antisocial behaviors in the field hockey and netball. *Journal of sports sciences*, (8), 843-854.
- Burke, C.S., Stagl, K., Klein, C. Goodwin, G. Salas, E. & Halpin, S. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17 (3), 288-307.
- Campos, F. D., Chambel, M. J., Lopes, S., & Dias, P. C. (2021). Post-traumatic stress disorder in the military police of rio de janeiro: Can a risk profile be identified? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, (5), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052594>
- Carleton, R. N., Afifi, T. O., Turner, S., Taillieu, T., Duranceau, S., LeBouthillier, D. M., Sareen, J., Ricciardelli, R., MacPhee, R. S., Groll, D., Hozempa, K., Brunet, A., Weekes, J. R., Griffiths, C. T., Abrams, K. J., Jones, N. A., Beshai, S., Cramm, H. A., Dobson, K. S. & Asmundson, G. J. G. (2018). Mental disorder symptoms among public safety personnel in Canada. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 63(1), 54–64. <https://doi.org/10.1177/0706743717723825>
- Carneiro, P. C. C.; Abelha, D. M. & Cavazotte, F. S. C. N. (2015). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: Avaliando a influência de fatores situacionais e contextuais.

In: V encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho.

Chambel, M. J. (2016). Psicologia da saúde ocupacional: desenvolvimentos e desafios.

In M. J. Chambel (Ed.), Psicologia da saúde ocupacional (1 st. ed., pp. 3-23).

PACTOR – edições de ciências sociais, forenses e da educação.

Chambel, M. J., Lopes, S., Castanheira, F., & Rodrigues-Silveira, C. (2019). Militaries’

Burnout and Work Engagement: A Qualitative Systematic Literature Review.

The Routledge International Handbook of Military Psychology and Mental

Health, 283–317.

Costa, A., Delfino, I., Kubo, E., & Pereira, A. (2020). Liderança e desempenho de equipes em

agências de uma empresa pública federal. *IV Encontro Internacional de Gestão,*

Desenvolvimento e Inovação, 1-20 (publicado online).

Cotes, M. (2014). *Predictors of employee engagement and their contribution to organizational*

success. https://digitalcommons.northgeorgia.edu/honors_theses/4

Dias, M. , Sousa , M.J. & Moreira , A. (2021). Investigação comparada entre os estilos

de liderança que predominam nas empresas públicas VS nas empresas privadas.

Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos. 10 (Out.

2021). <https://doi.org/10.26537/iirh.vi10.4307>.

Dobby, J., Anscombe, J. & Tuffin, R. (2004). Police leadership: Expectations and impact.

Home Office.

Donkor, F., & Zhou, D. (2020). Organisational commitment influences on the relationship

between transactional and laissez-faire leadership styles and employee performance in

the Ghanaian public service environment. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 30-

36. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1712808>

Ferreira, H., Martins, J., & Santos, L. (2021). Liderança nas Organizações. *Ciência Dinâmica*,

19(1), 26-49.

- Gomes, A. R., Simões, C., Morais, C., & Resende, R. (2021). Psychometric properties of the Multidimensional Sport Leadership Scale: Comparison to Multifactorial Leadership Questionnaire. *International Journal of Sport Psychology*, 52(3), 189-212.
<http://www.ijsp-online.com/abstract/view/52/189>
- Gonçalves, S. M. P. (2011). *Bem-estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais*. [Doctoral dissertation, Instituto Universitário de Lisboa]*. Repositório Institucional do Instituto Universitário de Lisboa
https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4952/1/Tese_PhD_vfinal.pdf
- Gonçalves, S. & Neves, J. (2011). Factorial Validation of Warr's (1990) Well-Being Measure: A Sample Study on Police Officers. *Psychology*, 2(7) 706-712.
- Gonçalves, S. P. (2014). Stress e bem-estar no trabalho. In S. P. Gonçalves (Ed.), *Psicossociologia do trabalho e das organizações* (1st. ed., pp. 173-219). *PACTOR – edições de ciências sociais, forenses e da educação*.
- Gonçalves, S. P. (2017). *Organizational culture and well-being at work: Challenge for organizations and management*. *Research on Education and Community Intervention* (RECI, Instituto Piaget, APDES), 3(1990), 79–90.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Limongi-França, A. C. & Arellano, E. B. (2002). Qualidade de vida no trabalho. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização* (9th. ed.). *Editora Gente*. p. 295-306.
- Maia, D. B., Marmar, C. R., Metzler, T., Nóbrega, A., Berger, W., Mendlowicz, M. V,

- Coutinho, E. S. F., & Figueira, I. (2007). Post-traumatic stress symptoms in an elite unit of Brazilian police officers: Prevalence and impact on psychosocial functioning and on physical and mental health. *Journal of Affective Disorders*, 97(1), 241–245. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2006.06.004>
- Maia, D. B., Marmar, C. R., Henn-Haase, C., Nóbrega, A., Fiszman, A., Marques-Portella, C., Mendlowicz, M. V., Coutinho, E. S. F. & Figueira, I. (2011). Predictors of PTSD symptoms in Brazilian police officers: the synergy of negative affect and peritraumatic dissociation. *Brazilian Journal of Psychiatry*, 33(4), 362-366. <https://doi.org/10.1590/S1516-44462011000400009>
- Martins, C. R. V. R. (2016). *Fatores de risco e de proteção psicossociais no trabalho: um estudo qualitativo nas forças de segurança*. [Master's thesis, ISCTE]*. Repositório do ISCTE <https://www.iscte-iul.pt/tese/6702>
- Maximiliano, A. C. A. (2006). Introdução à Administração (6th. ed). *Atlas*.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36 (1), 5-39.
- Northouse, P.G. (2004). Leadership: theory and practice (3rd. ed). *Sage Publications*.
- Oliveira, A., Sousa, A., Gonçalves, C., Figueira, C., Marote, É., Silva, N., Faria, V. & Lourenço, T. (2021). O Impacto da Liderança Transformacional do Enfermeiro Gestor na Satisfação dos Enfermeiros. *Journal of Aging and Innovation*. <https://doi.org/10.36957/jai.2182-696X.v10i1-9>
- Oliveira, G. (2019). *Liderança partilhada na Guarda Nacional Republicana: implicações no empenhamento e na satisfação organizacional*. 93.
- Oliveira, R. M. L. (2021). *A pandemia Covid-19 e o seu impacto na atividade policial*.

[Master's thesis, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]*.

Repositório comum <http://hdl.handle.net/10400.26/37069>

- Pearsall, M. J., Ellis, A. P. J. & Bell, B. S. (2010). Building the infrastructure: the effects of role identification behaviors on team cognition development and performance. *The Journal of Applied Psychology*, 95 (1), 192-200.
- Pepe, A., Sousa, C. de, & Gonçalves, S. P. (2017). Culture and Well-Being at work: The role of person-organization adjustment in an experimental study. *Superavit*, 2, 33–48. <http://superavit.ipt.pt/index.php/superavit/article/view/16>
- Robbins, S. P. (2009). Comportamento organizacional (9th. ed.). *Prentice Hall*.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of advanced nursing*, 67(10), 2256–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Sant'anna, L. L.; Paschoal, T. & Gosendo, E. E. M. (2020). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *revista de Administração Contemporânea*. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>.
- Santos, S. M., & Queirós, C. (2008). Um estudo exploratório sobre o suicídio nas forças policiais portuguesas. *In: 7º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde*. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/55892/2/15581.pdf>
- Silva, V., & Reis, F. (2018). Capital Humano – Temas para uma boa gestão das organizações. *Edições Sílabo*.
- Son, T., Phong, L., & Loan, B. (2020). Transformational leadership and knowledge sharing: determinants of firm's operational and financial performance. *SAGE Open*, 10(2), 1-

13. <https://doi.org/10.1177/2158244020927426>
- Sousa, R. C., Barroso, S. M. & Ribeiro, A. C. S. (2022). *The aspects of mental health investigated in the police: an integrative review*. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902022201008pt>
- Spector, P. (2012). *Psicologia nas organizações* (4th. ed.). *Saraiva*.
- Spode, C. B., & Merlo, Á. R. C. (2006). Trabalho policial e saúde mental: uma pesquisa junto aos Capitães da Polícia Militar. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 19(3), 362-370. <https://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722006000300004>
- Sutherland, V. J. & Cooper, C. L. (1990). Understanding stress: psychological perspective for health professionals. *Psychology and health*, Series: 5. *Chapman and Hall*.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Vergara, S. C. (2007). *Gestão de Pessoas* (6th. ed.). *Atlas*.
- Violanti, J. M., Charles, L. E., McCanlies, E., Hartley, T. A., Baughman, P., Andrew, M. E., Fekedulegn, D., Ma, C. C., Mnatsakanova, A., & Burchfiel, C. M. (2017). Police stressors and health: a state-of-the-art review. *Policing*, 40(4), 642–656. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-06-2016-0097>.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Weber, M. (2008). *Os Três Tipos Puros de Dominação Legítima* (VGuedes Multimídia, Ed.; G. Cohen, Trans.) [Review of *Os Três Tipos Puros de Dominação Legítima*].
- Weiss, D. S., Brunet, A., Best, S. R., Metzler, T. J., Liberman, A., Pole, N., Fagan, J. A., & Marmar, C. R. (2010). Frequency and severity approaches to indexing exposure to trauma: the Critical Incident History Questionnaire for police officers. *Journal of*

traumatic stress, 23(6), 734–743. <https://doi.org/10.1002/jts.20576>

7. Anexos

Anexo A

Consentimento Informado

Liderança e bem-estar no trabalho em militar da GNR

Projeto centrado no estudo da relação entre a liderança e o bem-estar no trabalho em militares da GNR, desenvolvido no Centro de Investigação para o Desenvolvimento Humano da Universidade Católica Portuguesa – Porto.

Caso seja **militar da GNR no ativo**, solicitamos a sua colaboração na resposta a um conjunto de questões sociodemográficas e questões relativas à sua perceção da liderança, bem como do seu bem-estar no trabalho, com uma duração de aproximadamente 8 minutos.

Para qualquer esclarecimento contacte, por favor, a investigadora responsável pelo projeto Prof.^a Adélia Monarca - mmonarca@ucp.pt; a encarregada de proteção de dados da Universidade Católica Portuguesa - Dra. Frederica Campos de Carvalho - compliance.rgpd@ucp.

Sou militar da GNR no ativo

Page Break

Compreendi em que consiste o estudo (estudar a relação entre a perceção da liderança e o bem-estar afetivo no trabalho).

Compreendi em que consiste a minha participação (responder a um conjunto de questões sociodemográficas, perceção da liderança e bem-estar afetivo no trabalho com uma duração de aproximadamente 8 minutos.)

Os dados recolhidos neste estudo são anónimos e confidenciais.

Todos os participantes têm o direito de recusar a participação ou desistir a qualquer momento, sem qualquer consequência.

Consinto participar neste estudo.

Anexo B*Médias e Desvios Padrão dos Itens das Dimensões da Liderança Transformacional.*

Dimensões da liderança transformacional	Itens das dimensões da liderança transformacional	Média	Desvio padrão
Influência Idealizada - Atributos	10. O meu superior hierárquico gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.	1,69	1,26
	18. O meu superior hierárquico vai para além dos seus interesses próprios para bem do grupo.	1,72	1,30
	21. O meu superior hierárquico age de forma a incutir respeito por ele.	2,12	1,12
	25. O meu superior hierárquico exibe um sentido de poder e de confiança.	1,99	1,20
Influência Idealizada - Comportamentos	6. O meu superior hierárquico conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	1,60	1,16
	14. O meu superior hierárquico realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	2,39	1,22
	23. O meu superior hierárquico pondera as consequências éticas e morais das suas decisões.	1,97	1,18
	34. O meu superior hierárquico enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	1,93	1,21
Motivação	9. O meu superior hierárquico fala com otimismo acerca do futuro.	1,64	1,06
	13. O meu superior hierárquico fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.	1,81	1,10
	26. O meu superior hierárquico apresenta uma visão motivadora do futuro.	1,67	1,15
	36. O meu superior hierárquico expressa a confiança de que os objetivos serão alcançados.	1,97	1,10
Estimulação intelectual	2. O meu superior hierárquico reflete sobre pressupostos críticos para verificar se são adequados.	1,70	1,28
	8. O meu superior hierárquico procura perspetiva diferentes ao solucionar problemas.	1,94	1,11
	30. O meu superior hierárquico faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspetivas.	1,67	1,06
	32. O meu superior hierárquico sugere novas formas de completar tarefas.	1,67	1,15
Consideração individualizada	15. O meu superior hierárquico investe o seu tempo formando e ajudando os militares a resolver problemas.	1,73	1,33
	19. O meu superior hierárquico trata-me como um indivíduo e não como apenas mais um membro do grupo.	1,90	1,43

29. O meu superior hierárquico considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.	1,76	1,24
31. O meu superior hierárquico ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	1,64	1,26

Anexo C

Médias e Desvios Padrão dos Itens das Dimensões da Liderança Transacional.

Dimensões da liderança transacional	Itens das dimensões da liderança transacional	Média	Desvio padrão
Reforço contingente	1. O meu superior hierárquico dá-me apoio em troca dos meus esforços.	1,94	1,23
	11. O meu superior hierárquico discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	1,57	1,12
	16. O meu superior hierárquico torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são atingidos.	1,72	1,24
	35. O meu superior hierárquico exprime satisfação quando vou ao encontro de desempenhos esperados.	1,99	1,20
Gestão por exceção - ativa	4. O meu superior hierárquico foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.	2,24	1,14
	22. O meu superior hierárquico concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas.	1,88	1,02
	24. O meu superior hierárquico mantém-se a par de todos os erros.	2,33	1,11
	27. O meu superior hierárquico dirige a sua atenção para as falhas face aos desempenhos esperados.	1,90	,96
Gestão por exceção - passiva	3. O meu superior hierárquico não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam.	2,01	1,31
	12. O meu superior hierárquico espera que algo corra mal antes de agir.	1,43	1,17
	17. O meu superior hierárquico faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar.	2,42	1,02
	20. O meu superior hierárquico espera que os problemas se tornem crónicos antes de agir.	1,48	1,27

Anexo D*Médias e Desvios Padrão dos Itens da Liderança Laissez-faire.*

Tipo de liderança	Itens da Liderança	Média	Desvio Padrão
<i>Laissez-faire</i>	5. O meu superior hierárquico evita envolver-se quando surgem questões importantes.	1,78	1,29
	7. O meu superior hierárquico encontra-se ausente quando se precisa dele.	1,66	1,23
	28. O meu superior hierárquico evita tomar decisões.	1,48	1,24
	33. O meu superior hierárquico atrasa a resposta a questões urgentes.	1,79	1,21