

O Projeto de Trabalho aqui apresentado constitui um requisito para a atribuição do grau de Mestre em Liderança – Executivo pela Nova School of Business and Economics.

IMPACTO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA RETENÇÃO DE TALENTO NOS
QUADROS PERMANENTES NO EXÉRCITO PORTUGUÊS

DIOGO FILIPE MIGUEL LOPES DA GUARDA

Projeto de Trabalho levado a cabo com a orientação de:

Professora Doutora Filipa Rocha Rodrigues

31/10/2024

**Impacto dos estilos de liderança, na retenção de talento nos quadros permanentes no
Exército Português**

RESUMO

A retenção dos Quadros Permanentes do Exército é uma das principais preocupações da Instituição. Sendo este fenómeno difícil de inverter, o presente estudo pretende verificar que estilos de liderança utilizados pelas hierarquias, contribuem de forma significativa para aumentar o compromisso organizacional e reduzir a intenção de saída. O estudo quantitativo com base em 228 respostas demonstrou que os estilos de liderança com maior impacto positivo no compromisso organizacional são os estilos transformacional e autêntico, enquanto o estilo liberal o diminui.

Relativamente à intenção de saída, os estilos transformacional e autêntico contribuem para a sua diminuição significativamente, enquanto o liberal a aumenta.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Autêntica; Liderança Transformacional; Liderança Transacional; Compromisso Organizacional e Intenção de Saída.

ÍNDICE

RESUMO	1
INTRODUÇÃO	4
I – REVISÃO DA LITERATURA.....	6
1.1 Liderança Transformacional, Transacional e Passiva ou Liberal	6
1.2 Liderança Autêntica	7
1.3 Compromisso Organizacional	8
1.4 Intenção de Saída	11
II – METODOLOGIA	13
2.1 Hipóteses.....	13
2.2 Descrição da Metodologia e Procedimentos	16
2.3 Medidas-Chave	17
2.4 Participantes.....	19
2.5 Análise de Dados.....	19
III – RESULTADOS	20
3.1 Análise de Correlações	20
3.2 Análise das Regressões	21
3.3 Análise de Mediação	22
IV – DISCUSSÃO.....	24
V– CONCLUSÕES	27
5.1 Implicações teóricas e práticas	28
5.2 Limitações e Sugestões	29
5.3 Considerações Finais	30
REFERÊNCIAS	31

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

Figura 01: Esquema do Modelo de Hipóteses.....	13
Tabela 02: Correlações de Pearson, Médias e Desvio Padrão das principais Variáveis.....	20
Tabela 03: Correlações de Pearson, para as diferentes dimensões do CO.....	20
Tabela 04: Tabela Resumo das Regressões.....	21
Tabela 05: Tabela Resumo das Mediações.....	22
Tabela S01: Quadro Concetual Metodológico.....	36
Figura S02: Questionário de Investigação.....	38
Figura S03: Questionário de Liderança Autêntica.....	46
Figura S04: Questionário MLQX ⁵	48
Tabela S05: Tabela de Correlações de Pearson.....	50
Tabela S06: Tabela Teste-T, Médias e Desvio Padrão.....	52
Tabela S07: Tabelas de Regressão.....	53
Tabela S08: Tabelas de Mediação.....	73
Tabela S09: Análise de Variância(ANOVA).....	88

INTRODUÇÃO

A liderança é um dos pilares fundamentais que determinam o sucesso de qualquer organização. (Yukl 2013). No contexto militar, a aplicação da liderança de forma eficaz não apenas direciona operações estratégicas, mas também influencia diretamente a motivação, o compromisso e a retenção dos membros das forças armadas (Wong, Bliese, e McGurk 2003).

O Exército Português, como outras instituições militares, enfrenta desafios significativos em relação à retenção de talentos nos seus quadros permanentes. A intenção de saída e o compromisso organizacional são questões críticas que afetam a estabilidade e a eficácia operacional da instituição, especialmente dado que são necessários anos de formação para capacitar estes quadros, altamente especializados.

A Liderança é um processo complexo que envolve influenciar seguidores para alcançar objetivos comuns (Northouse 2021), segundo o General Belchior Vieira (2002) é o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado. Os estudos têm demonstrado que diferentes estilos de liderança podem ter impactos variados na satisfação no trabalho, no compromisso organizacional e na intenção de saída dos colaboradores (Bass, 1985; Avolio & Gardner, 2005). Este estudo analisa quatro estilos de liderança específicos – autêntica, transformacional, transacional e passiva ou liberal (*laissez-faire*) – e explora como cada um deles afeta a retenção de talentos no Exército Português.

Através de um questionário aplicado a 228 quadros permanentes do exército, o presente estudo pretende verificar de que forma os vários estilos de liderança (Autêntica, Transacional, Transformacional e Passiva ou Liberal) percebidos pelos militares, influenciam o compromisso organizacional dos mesmos e a sua intenção de saída. Pretende-se ajudar a

apontar caminhos futuros e a lideranças mais esclarecidas acerca do impacto dos vários estilos na retenção de talento nos quadros permanentes do Exército.

A dissertação foi estruturada da seguinte forma: no primeiro capítulo é realizado um breve enquadramento dos conceitos teóricos considerados essenciais para a análise das variáveis em estudo. É apresentado o modelo *Multifactor Leadership Questionnaire* a partir do qual é possível estudar de que forma os militares percebem as diferentes tipologias de liderança dos seus superiores hierárquicos, apresentando também a fundamentação teórica que sustenta os conceitos de Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança Liberal e de Liderança Autêntica assim como Compromisso Organizacional e a Intenção de saída. No segundo capítulo é descrita a metodologia e procedimentos seguidos e apresentada uma breve caracterização dos participantes no estudo. No terceiro capítulo são apresentados os resultados do estudo e de seguida no quarto capítulo, são discutidos os resultados observados. No quinto capítulo são feitas as considerações finais, expondo as implicações, limitações do estudo e apontando sugestões de pesquisa futura, terminando com as principais conclusões do mesmo.

I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Liderança Transformacional, Transacional e Passiva ou Liberal

A liderança transformacional é caracterizada pela capacidade de inspirar e motivar os seguidores a alcançar resultados para além das expectativas, o que cria um sentido de missão e propósito (Bass, 1985). Este estilo de liderança tem quatro componentes principais: a influência idealizada, a motivação inspiracional, o estímulo intelectual e a consideração individual (Avolio & Bass, 2002). Os líderes que são percebidos com altos níveis de influência idealizada são vistos como modelos, tanto ao nível dos atributos como dos comportamentos, ganhando o respeito e a confiança dos seus seguidores (Northouse, 2016). No contexto militar, estes líderes são fundamentais para criar coesão e espírito de corpo. A componente da motivação inspiracional refere-se à capacidade do líder em comunicar uma visão atrativa do futuro, motivando os seus seguidores a empenharem-se na busca de objetivos coletivos (Bass & Riggio, 2006). Para o Exército Português, isso pode significar um maior comprometimento com a missão e maior retenção de talentos nos quadros permanentes. Os líderes que estimulam intelectualmente os seus seguidores e incentivam à inovação e à criatividade, desafiam suposições e promovem a resolução de problemas de forma inovadora (Bass *et al*, 1993), levando a que os seus seguidores sintam que estão a desenvolver competências, este aspecto é essencial para a adaptação às mudanças e para a preparação dos futuros líderes. A consideração individual envolve prestar atenção às necessidades de desenvolvimento de cada um dos seguidores, agindo como mentor ou *coach* (Bass & Avolio, 1994). No contexto do Exército, isto pode aumentar a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, a retenção de pessoas.

A liderança transacional baseia-se em trocas ou transações entre o líder e os seguidores, onde as recompensas são dadas pelo desempenho e cumprimento de tarefas (Burns, 1978). As duas principais dimensões da liderança transacional são a recompensa contingente e a gestão por exceção (ativa). A recompensa contingente implica clarificar expectativas e recompensar

seguidores por cumprirem os objetivos acordados (Bass & Riggio, 2006). No Exército Português, um sistema de recompensas claras pode melhorar a performance e a satisfação dos quadros permanentes. Sendo que a gestão por exceção envolve a monitorização do desempenho dos seguidores e a intervenção apenas quando surgem problemas. A gestão por exceção pode ser ativa, onde o líder toma medidas proativas para corrigir desvios (Bass, 1985). Esse estilo pode ser útil em situações onde a conformidade com normas e regulamentos é crucial.

O estilo *laissez-faire* é caracterizado pela ausência de liderança ativa. Os líderes *laissez-faire* evitam tomar decisões, abdicam das responsabilidades e raramente são proativos (Bass, 1990). Embora também possa ser alvo de uma gestão por exceção passiva, onde o líder intervém apenas após a ocorrência de erros ou falhas (Bass, 1985). Este estilo é geralmente associado a resultados negativos, incluindo a diminuição da moral e insatisfação entre os seguidores (Skogstad et al., 2007).

1.2 Liderança Autêntica

As raízes da liderança autêntica encontram-se nas teorias da psicologia positiva e da liderança transformacional e ética. A psicologia positiva, um campo desenvolvido por Seligman, enfatiza os aspetos positivos da experiência humana, como a resiliência e o bem-estar, sugerindo que os líderes autênticos promovem ambientes de trabalho mais saudáveis e motivadores (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

A liderança autêntica potencia comportamentos positivos, autoconscientes e autorregulados por parte dos líderes e dos seus colaboradores, com base numa perspetiva de psicologia positiva (Luthans and Avolio 2003; May et al. 2003). Para Walumbwa et al. (2008), deve ser reforçada a presença de um clima ético positivo, como forma de atuação de um líder autêntico perante os seus seguidores, incentivando o reforço da autoconsciência, de uma perspetiva moral internalizada, de processamento equilibrado da informação e da transparência relacional, a fim de permitir o desenvolvimento de todas as partes envolvidas.

Foram identificadas também quatro componentes fundamentais da liderança autêntica: autoconsciência, transparência, processamento equilibrado e perspectiva moral e ética (Luthans e Avolio 2003). A autoconsciência: refere-se à capacidade do líder de compreender profundamente as suas próprias forças, fraquezas e o impacto das suas ações nos outros (Gardner et al., 2005). Segundo George (2003) maiores níveis de autoconsciência levam a que os líderes sejam são mais propensos a tomar decisões que reflitam os seus valores e a promovam um ambiente de confiança. Na dimensão transparência a partilha aberta de informações e a promoção de um ambiente de comunicação honesta é crucial para construir relações de confiança e lealdade entre líderes e seguidores (Walumbwa et al., 2008). Em relação ao processamento equilibrado, esta componente destaca a capacidade do líder de considerar múltiplas perspetivas antes de tomar decisões, promovendo uma abordagem equilibrada e justa (Avolio & Gardner, 2005). No contexto organizacional, isso traduz-se em decisões mais informadas e inclusivas. A perspectiva moral e ética refere-se ao compromisso do líder com os altos padrões éticos e morais, guiando as suas ações por valores internos em detrimento de se deixar influenciar pelas pressões externas (May et al., 2003). Este compromisso ético é fundamental para manter a integridade e a coesão dentro da organização.

A liderança autêntica é apontada, como tendo características que apontam na direção correta da liderança. Desta forma, perante uma liderança mais autêntica será de esperar uma menor intenção de saída, por vezes referida como solução para evitar a confrontação com a liderança (Tucker and Turner 2011).

1.3 Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional (CO) manifesta-se, para além das opiniões ou crenças dos seus colaboradores, nas suas atitudes e ações no relacionamento com a organização ou na sua representação (Mowday, Steers, e Porter 1979), assim podemos entendê-lo como o esforço que é despendido por um colaborador no envolvimento da organização (Porter, Crampon, and Smith

1976). É este compromisso que permite às organizações obter vantagens por forma a alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Jena and Pradhan 2018).

O compromisso organizacional consiste em três dimensões: (1) compromisso afetivo que agrega a identificação com os valores e objetivos da organização; (2) compromisso normativo, que consiste no princípio da reciprocidade, ou seja, colaboradores com compromisso normativo elevado sentem maior obrigação e dever de permanecer na organização; (3) compromisso calculativo que representa a vontade ou necessidade do colaborador permanecer na organização, ao comparar o investimento pessoal na organização por contrapartida ao custo envolvido numa eventual saída da organização (Kaarsemaker 2008; Nasab and Afshari 2019).

O compromisso organizacional e as suas subescalas são frequentemente correlacionadas com o estilo de liderança autêntico, um constructo que representa o vínculo psicológico entre o colaborador e a organização (Meyer e Allen 1991).

O compromisso afetivo, que reflete o desejo de permanecer na organização por um senso de identidade e pertencimento, é fortemente influenciado pela liderança autêntica, os líderes autênticos promovem um ambiente de trabalho transparente e inclusivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados a contribuir com a organização de maneira proativa (Gardner et al. 2005). Quando os colaboradores percebem autenticidade e ética nos líderes, o seu sentimento de pertença e identificação com os valores organizacionais intensifica-se, aumentando o compromisso afetivo (Walumbwa et al. 2008).

Relativamente ao compromisso normativo, que se refere ao sentimento de obrigação do colaborador em permanecer na organização, a liderança autêntica contribui ao estabelecer uma cultura de responsabilidade mútua e confiança. As lideranças que se pautam pela autenticidade promovem uma relação de respeito e integridade, incentivando um sentido de lealdade e reciprocidade (Avolio e Gardner 2005).

Os líderes que são percebidos como justos e éticos reforçam nos seus colaboradores a obrigação moral de retribuir à organização, o que fortalece o compromisso normativo (Rego, Sousa, Marques e Cunha 2012).

A terceira dimensão, o compromisso de calculativo, que envolve a permanência na organização devido aos custos associados à saída, tem um menor impacto pela liderança autêntica. No entanto, os líderes autênticos contribuem para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais satisfatórios e colaborativos, onde os colaboradores sentem menos necessidade procurar alternativas externas. Embora a influência da liderança autêntica no compromisso de continuidade seja indireta, ela pode ajudar a reduzir a rotatividade ao promover uma maior satisfação no trabalho e um ambiente mais estável (Ilies, Morgeson e Nahrgang 2005).

Também importa analisar a relação entre o CO nas suas subdimensões e a liderança transformacional. Na primeira subdimensão, o compromisso afetivo é altamente influenciado pela liderança transformacional pois estes líderes inspiram os seus seguidores a entregarem-se emocionalmente através de uma visão cativante e da criação de um ambiente de apoio e respeito (Avolio, Waldman e Yammarino 1990), isso gera um forte sentimento de pertença e de identificação com a organização, o que, por sua vez, aumenta o compromisso afetivo dos colaboradores (Meyer et al. 2002). Os Estudos demonstram que o apoio emocional e a visão clara dos líderes transformacionais são associados de forma positiva com o comprometimento afetivo, fortalecendo o desejo dos colaboradores de permanecer na organização (Allen e Meyer 1996).

A segunda subdimensão, o compromisso normativo, também é influenciada pela liderança transformacional, ao estabelecer valores éticos e promover uma cultura de responsabilidade coletiva, os líderes transformacionais criam um ambiente onde os colaboradores se sentem moralmente responsáveis em relação à organização (Bass e Avolio 1994). Este tipo de liderança é particularmente eficaz em cultivar um senso de obrigação e lealdade, o que leva ao fortalecimento do compromisso normativo (Ng 2017).

Por fim, o compromisso calculativo, este apresenta uma relação menos direta com a liderança transformacional. No entanto, ao promover um ambiente de crescimento e realização pessoal, líderes transformacionais reduzem o desejo dos colaboradores procurarem novas oportunidades, aumentando a retenção de talentos (Wang e Howell 2012).

1.4 Intenção de Saída

O termo *turnover*, conhecido como intenção de saída, pode definir-se como a decisão de um trabalhador terminar a sua relação laboral com a organização, por não estar satisfeito com o seu trabalho (Dess e Shaw, 2001), consiste numa decisão consciente e intencional de deixar a organização (Tett e Meyer, 1993). Os estudos evidenciam a existência de uma relação negativa entre a satisfação e o turnover (Cunha et al. 2007).

Existem dois tipos de turnover o involuntário e o voluntário, respetivamente quando o trabalhador sai da organização por vontade desta, ou quando sai por vontade própria (Perez, 2008). No presente estudo pretende-se abordar a intenção de saída voluntária.

A saída voluntária baseia-se no sentimento que o indivíduo tem em relação ao trabalho, à chefia, aos colegas de trabalho, à organização e às alternativas de emprego, que podem encorajá-lo a uma predisposição comportamental para permanecer ou sair da organização (Varshney, 2014), associando-se, entre outras razões, a este último cenário o descontentamento com as políticas de liderança da organização, a falta de motivação, ou a procura por uma melhor oportunidade de emprego (Silva, 2012).

A intenção de saída ou de *turnover* é um dos mais fortes, preditores do *turnover*, apresentando-se como o precursor cognitivo mais robusto para a saída efetiva do trabalhador da sua organização, e um bom elemento de substituição às taxas de turnover, para fins de investigação (Oliveira, 2009). Segundo Varshney(2014) esta é uma perceção subjetiva de um indivíduo, pertencente a uma organização, para deixar o seu emprego em prol de outras oportunidades.

A liderança autêntica, caracterizada pela transparência, ética e autoconhecimento, tem uma correlação inversa, significativa com a intenção de saída dos colaboradores. Os líderes

autênticos são vistos como confiáveis e genuínos, o que gera um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados e apoiados. Esse ambiente reduz a incerteza e o stress dos funcionários, elementos frequentemente associados à intenção de turnover (Walumbwa et al. 2008). Os estudos sugerem que a autenticidade e a confiança promovidas pelos líderes autênticos aumentam o comprometimento organizacional, o que, por sua vez, diminui o desejo de saída, assim liderança autêntica contribui para uma retenção mais elevada ao fortalecer o vínculo entre colaboradores e organização e ao criar um ambiente psicologicamente seguro. (Gardner et al. 2005).

Da mesma forma, a liderança transformacional também possui uma relação inversa com a intenção de *turnover*, uma vez que os líderes transformacionais inspiram e motivam seus seguidores a alcançar objetivos organizacionais compartilhados e a desenvolverem-se pessoal e profissionalmente (Bass e Riggio 2006). Estes líderes promovem um ambiente de apoio e incentivam o crescimento dos colaboradores, o que reduz a intenção de saída ao aumentar a satisfação no trabalho e o comprometimento afetivo (Avolio, Gardner e Walumbwa 2005). Quando os colaboradores sentem que evoluem e que os seus valores estão alinhados com a organização, a motivação para permanecer aumenta, e a intenção de *turnover* diminui significativamente (Podsakoff et al. 1996).

A liderança transformacional tem ainda um impacto particular na intenção de *turnover* ao criar um senso de propósito e identidade coletiva dentro da organização (Wang e Howell 2012).

II – METODOLOGIA

2.1 Hipóteses

A fim de poder levar as hipóteses do nosso estudo foi executado o modelo conceitual para este estudo (Anexo I - Tabela S01). Onde foi levantado a questão central: “Qual a influência dos estilos de liderança na retenção do talento dos quadros permanentes (QP) do Exército?”

A partir da questão central foram levantadas duas questões derivadas (QD):

- QD1 - Como se caracterizam os estilos de liderança dos militares dos QP do Exército?
- QD2 – Qual a relação entre os estilos de liderança e a retenção dos militares dos QP do Exército?

A fim de responder à QD1 foi levantada a Hipótese 1, para responder à QD2 foram levantadas as Hipótese 2 e 3, de seguida passamos a apresentar as hipóteses H1, H2 e H3 e os seus desdobramentos:

- Hipótese 1(H1) O estilo de liderança influencia, de forma negativa, a intenção de saída;
- Hipótese 2(H2) O estilo de liderança influencia, de forma positiva, o compromisso organizacional;
- Hipótese 3(H3) A relação entre o estilo de Liderança e Intenção de Saída é mediado pelo Compromisso Organizacional.

As hipóteses acima referidas podem ser interpretadas através do presente esquema.

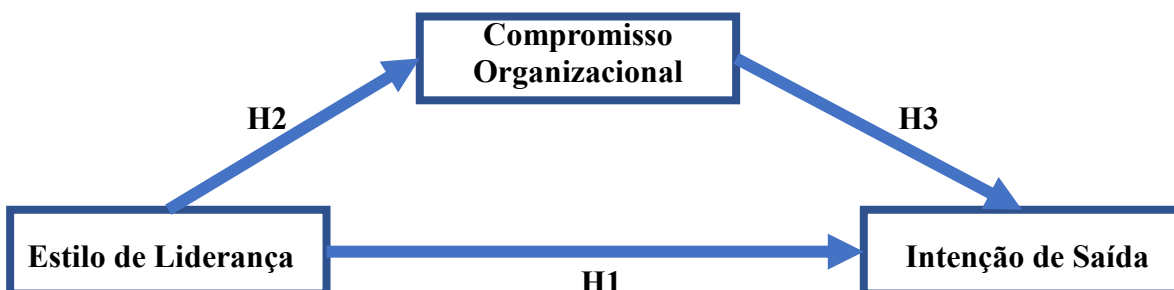


Figura 01- Esquema do Modelo de Hipóteses

Será através da análise do estilo de liderança transformacional com as escalas da intenção de saída e das subescalas do compromisso organizacional que geramos as hipóteses:

- H1a) A liderança transformacional influência, de forma negativa, a intenção de saída;
- H2a) A liderança transformacional influência, de forma negativa, o compromisso organizacional calculativo;
- H2e) A liderança transformacional influência, de forma positiva, o compromisso organizacional afetivo;
- H2i) A liderança transformacional influência, de forma positiva, o compromisso organizacional normativo

Através da análise do estilo de liderança transacional com as escalas da intenção de saída e das subescalas do compromisso organizacional geramos as hipóteses:

- H1b) A liderança transacional influência, de forma negativa, a intenção de saída;
- H2b) A liderança transacional influência, de forma negativa, o compromisso organizacional calculativo,
- H2f) A liderança transacional influência, de forma positiva, o compromisso organizacional afetivo;
- H2j) A liderança transacional influência, de forma positiva, o compromisso organizacional normativo.

No estilo de liderança passiva com as escalas da intenção de saída e das subescalas do compromisso organizacional que levantamos as hipóteses:

- H1c) A liderança liberal influência, de forma negativa, a intenção de saída;
- H2c) A liderança liberal influência, de forma negativa, o compromisso organizacional calculativo,

- H2g) A liderança liberal influência, de forma positiva, o compromisso organizacional afetivo;
- H2k) A liderança liberal influência, de forma positiva, o compromisso organizacional normativo.

Será através da análise da relação entre estilo de liderança autêntica com a o compromisso organizacional nas suas componentes e com a intenção de saída, que pretendemos responderes às seguintes hipóteses de estudo:

- H1d) A liderança autêntica influência, de forma negativa, a intenção de saída;
- H2d) A liderança autêntica influência, de forma negativa, o compromisso organizacional calculativo;
- H2h) A liderança autêntica influência, de forma positiva, o compromisso organizacional afetivo;
- H2l) A liderança autêntica influência, de forma positiva, o compromisso organizacional.

Aplicado ainda o questionário que visa medir a intenção de saída pretendemos responder às seguintes hipóteses de estudo:

- H3a) A relação entre Liderança Transformacional e a Intenção de Saída é mediado pelo Compromisso Organizacional;
- H3b) A relação entre Liderança Transacional e a Intenção de Saída é mediado pelo Compromisso Organizacional;
- H3c) A relação entre Liderança Liberal e a Intenção de Saída é mediado pelo Compromisso Organizacional;
- H3d) A relação entre Liderança Autêntica e a Intenção de Saída é mediado pelo Compromisso Organizacional.

Será através da resposta a estas hipóteses que poderemos então responder às questões derivadas (QD) 1 e 2, que nos vão permitir responder à questão central deste estudo: “Qual a influência dos estilos de liderança na retenção de talento dos quadros permanentes do Exército?”.

2.2 Descrição da Metodologia e Procedimentos

O presente estudo pretende verificar a relação entre as variáveis: liderança autêntica, liderança liberal, liderança transacional e transformacional, juntamente com o compromisso organizacional e intenção de saída. De forma a analisar todas as variáveis, optámos pela realização de um estudo quantitativo, de carácter descritivo. O procedimento adotado consistiu na realização de um questionário online, realizado num único momento e utilizando a plataforma *Google Forms*.

O questionário (Anexo II - Tabela) está organizado em quatro blocos sendo necessária a resposta a todas as questões para que o questionário seja considerado válido. O primeiro bloco consiste na recolha de dados sociodemográficos no que respeita a informação pessoal (sexo e escalão etário) e profissional (a sua categoria, arma ou serviço a que pertence, posto atual e número de anos de serviço, por escalão). Do segundo ao quarto bloco procura-se obter resposta às medidas-chave em estudo, questionando a sua visão sobre a liderança do seu superior hierárquico e quanto à da sua organização. Previamente à resposta ao questionário, os participantes são informados sobre o objetivo do estudo e dos termos de confidencialidade e garantia de anonimato.

Foram seleccionados 10 participantes para a realização de um pré-teste, de forma a validar o tempo de resposta, a perceção do questionário, possíveis erros e o método de recolha, tendo sido estes 10 participantes escolhidos por uma questão de proximidade. Após pré-teste, o questionário foi submetido à consideração do Excelentíssimo General Chefe do Estado Maior do Exército, por forma a ser submetido via email, a todos os oficiais e sargentos do exército, teve então de ser adicionada a questão da pertença ao quadro permanente, o que em caso de resposta negativa, dirigia automaticamente a pessoa para o final do questionário. Foi ainda

solicitada a partilha por parte dos participantes (amostragem *snowball*) (Reis et al. 1997), estando disponível de 17 de abril de 2023 a 10 de junho de 2024.

2.3 Medidas-Chave

No presente subcapítulo são apresentadas as medidas-chave consideradas no estudo para as quais foram utilizadas as escalas de cinco pontos de Likert compreendendo valores entre 1 = “Nunca” e 5 = “Sempre” e a de sete pontos de Likert, compreendendo valores entre 1 = “Discordo Totalmente” e 7 = “Concordo Totalmente”. A utilização de cada uma das medidas foi solicitada e autorizada, por um dos autores de cada uma das escalas, com recurso a correio eletrónico e a website(*mindgarden*). A fiabilidade e consistência das medidas é aferida pela computação do alfa de Cronbach procurando como critério de significância, observar valores acima de 0.7 (Rust and Cooil 1994).

Liderança Autêntica. O Questionário de Liderança Autêntica (ALQ) (Anexo III - Tabela S03), desenvolvido por (Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa, 2007), traduzido para Português é utilizado para o estudo. As 16 questões do ALQ abordam as 4 dimensões identificadas por (Walumbwa et al. 2008), distribuindo-se da seguinte forma: 5 itens na dimensão Transparência (ex: “A minha hierarquia diz exatamente o que quer dizer”); 4 itens na dimensão Moral e Ética (ex: “A minha hierarquia toma decisões com base nos seus valores fundamentais”); 3 itens na dimensão Processamento Equilibrado (ex: “A minha hierarquia ouve cuidadosamente diferentes pontos de vista antes de chegar a conclusões”); e por fim 4 itens na dimensão Autoconsciência (ex: “A minha hierarquia sabe quando é necessário de reavaliar as suas próprias posições sobre questões importantes”). O alfa de Cronbach observado para a escala de liderança autêntica foi de .97 e para cada uma das suas dimensões observou-se: .90 para a Transparência, .91 para Moral e Ética, .89 para Processamento Equilibrado e .93 para a dimensão Autoconsciência.

Estilo de Liderança percecionado. Para avaliar quais os outros estilos de liderança percecionados utilizou-se o *Multifactor Leadership Questionnaire* – MLQ-5x4(Anexo III –

Tabela S04) (Avólio, Bass, & Jung,1996), recorrendo à adaptação para contexto militar, traduzida para Português (Guiomar, 2010), validada para contexto militar em português (Azevedo 2021). Esta escala é constituída por 45 itens, distribuídos em 4 dimensões, às quais corresponde o estilo de liderança Transformacional (com 20 itens divididos em 5 subescalas com 4 itens cada), o estilo de liderança Transacional (com 8 itens divididos em 2 subescalas com 4 itens cada), o estilo de liderança Passiva (com 8 itens divididos em 2 subescalas com 4 itens cada) e a última dimensão que é referente aos Resultados (com 9 itens divididos em 3 subescalas com 3 itens cada). Para a escala MLQ-5x4 o alfa de Cronbach é de .97. E, em cada uma das dimensões observa-se: .97 para liderança Transformacional, .85 para liderança Transacional, .75 para liderança Passiva (foi necessário retirar o item 28) e .96 para os Resultados de Liderança.

Compromisso Organizacional. O compromisso organizacional foi medido através da adaptação para o contexto militar, por Fachada (2015) da versão portuguesa de Nascimento, et al. (2008) da Escala de Compromisso Organizacional de Allen e Meyer (1990), constituída por 18 pontos. Esta escala mede cada uma de 3 dimensões: comprometimento afetivo (ex.: “Verifico que os meus valores pessoais e desta organização são bastante semelhantes”); comprometimento normativo (ex.: “Estou disposto a esforçar-me, para além do que é normal, no sentido de ajudar esta organização a ter sucesso”) e comprometimento calculativo (ex.: “Para mim, este é o melhor local possível para trabalhar”). O alfa de Cronbach observado para o comprometimento organizacional é de .75. E para cada uma das suas dimensões: .78 para o comprometimento afetivo (foi necessário retirar a questão nº3), .78 para o comprometimento normativo e .72 para o comprometimento calculativo.

Intenção de Saída. A intenção de saída foi medida através da escala unidimensional *Turnover Cognition* (Bozeman e Perrewé ,2001), validada para Portugal e para contexto militar (Braga, 2018), é constituída por cinco itens (ex.: “É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo”). O alfa de Cronbach observado para a intenção de saída é de .90.

2.4 Participantes

Da amostra inicial de 242 observações foram excluídas 14: pois devido à impossibilidade de apenas poder difundir de forma institucional, o questionário aos oficiais e sargentos dos QP do exército, a segunda questão era então se pertencia aos QP, sendo que estes 14 elementos responderam que não, entende-se por militares dos QP aqueles que têm um contrato sem termo e de progressão continua até à idade da reserva e posterior reforma. A amostra final foi assim reduzida para 228 observações.

A amostra no que se refere às variáveis sociodemográficas (Anexo IV - Tabela S06) ao na nível da distribuição apresenta 206 (90,4%) elementos são do sexo masculino. No Escalão Etário cerca de 92,1% da amostra tem entre os 30 e os 59 anos e a mediana de idades estão no intervalo dos 45 a 49 anos. Os oficiais são 114 (50%) e 114(50%) são Sargentos. Relativamente às armas e serviços a que pertencem, existe uma maior preponderância de elementos de infantaria 66(28.9%) sendo seguida pela artilharia com 34(14.9%) e a cavalaria 30(13.2%), sendo que as restantes apresentam valores inferiores a 10%, tendo farmácia, veterinária e medicina apenas 2 elementos cada (0.9%). Em termos de posto, 49 (21.5%) participantes são Sargentos Ajudantes. Referente a anos de serviço, destaca-se o escalão dos 25 a 29 anos, com 49 elementos (21.5%).

2.5 Análise de Dados

Para o tratamento dos dados recolhidos é utilizado o software estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS® *Statistics*) da IBM®. O tratamento estatístico consiste na realização de Análise de Fiabilidade com a computação do alfa de Cronbach, caracterização da amostra no que às variáveis sociodemográficas diz respeito, Análise Descritiva, Análise de Correlação, Regressão e Análise de Variância.

III – RESULTADOS

3.1 Análise de Correlações

Para avaliar as hipóteses relacionadas à influência dos estilos de liderança na intenção de saída e no compromisso organizacional, iniciamos com a análise de correlação. Esta análise tem como objetivo identificar a força e a direção das relações entre as variáveis de interesse, especificamente os estilos de liderança (transformacional, transacional, liberal e autêntico), a intenção de saída e o compromisso organizacional (CO) bem como com as suas subescalas (compromisso organizacional calculativo, afetivo e normativo).

	Média	Desvio Padrão	Liderança Autêntica	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Liderança Liberal	Resultados da Liderança	Compromisso Organizacional	Intenção de Saída	Idade	Sexo	Categoria	Armas ou Serviço	Posto	Anos de Serviço
Liderança Autêntica	3.09	0.91	1												
Liderança Transformacional	3.16	0.87	,916**	1											
Liderança Transacional	3.07	0.72	,843**	,892**	1										
Liderança Liberal	2.89	0.69	-,280**	-,278**	-0,107	1									
Resultados da Liderança	3.17	0.99	,890**	,933**	,856**	-,271**	1								
Compromisso Organizacional	4.03	0.8	,470**	,433**	,418**	-0,054	,455**	1							
Intenção de Saída	2.75	1.19	-,451**	-,463**	-,368**	,271**	-,502**	-,473**	1						
Idade	---	---	,184**	,204**	,176**	-0,099	,197**	0,114	-,208**	1					
Categoria	---	---	-0,020	-0,078	-0,027	0,032	-0,030	-0,105	0,010	0,130	-0,059	1			
Arma ou Serviço	---	---	0,046	0,021	0,025	0,005	0,076	-0,022	-0,070	0,067	,210**	0,042	1		
Posto	---	---	0,088	,140*	0,080	-0,076	0,095	,196*	-0,096	,211**	-0,020	-,869**	-0,096	1	
Anos de Serviço	---	---	,198**	,215**	,190**	-0,122	,215**	0,153	-,222**	,963**	-,150*	0,103	0,065	,237**	1

Tabela 02 - Correlações de Pearson, Médias e Desvio Padrão das principais Variáveis.

	Compromisso Afetivo	Compromisso Normativo	Compromisso Calculativo
Idade	,219**	,195**	-0,121
Sexo	-,226**	0,001	0,108
Categoria	-0,135	-0,113	-0,069
Armas ou Serviço	-,163*	0,004	-0,094
Posto	,253**	,212**	0,060
Anos de Serviço	,241**	,205**	-0,101
Liderança Autêntica	,555**	,365**	0,057
Liderança Transformacional	,557**	,344**	0,057
Liderança Transacional	,471**	,321**	0,128
Liderança Liberal	-,227**	-0,060	0,075
Intenção de Saída	-,448**	-,535**	-0,089
Compromisso Afetivo	1	,633**	0,086
Compromisso Normativo	,633**	1	,157*
Compromisso Calculativo	0,086	,157*	1

Tabela 03 - Correlações de Pearson, para as diferentes dimensões do CO.

Os resultados da correlação indicam que os estilos de liderança transformacional, transacional e autêntica têm uma correlação negativa significativa com a intenção de saída, ou seja, quanto

maior a percepção de liderança nesses estilos, menor a intenção de saída dos militares. Por outro lado, o estilo de liderança liberal apresentou uma correlação positiva com a intenção de saída, sugerindo que quanto mais prevalente for esse estilo, maior será a intenção de saída.

Podemos verificar que a variável Resultados da Liderança tem impacto na redução da intenção de saída em 50%, embora a variável Liderança liberal tenha um impacto de aumento na mesma, ao contrário de todos os outros estilos de liderança na qual têm um impacto positivo.

Em relação ao compromisso organizacional, os estilos de liderança transformacional, transacional e autêntico apresentam correlações positivas e significativas. Já a liderança liberal demonstrou correlações negativas com todas as subescalas do compromisso, indicando um efeito prejudicial sobre o compromisso dos militares com a organização.

Podemos verificar que a variável Resultados da Liderança têm um impacto no aumento do compromisso organizacional em 46%, embora a variável liderança liberal tenha um impacto de redução do mesmo, ao contrário de todos os outros estilos de liderança na qual têm um impacto positivo.

3.2 Análise das Regressões

De seguida, realizam-se análises de regressão múltipla para testar o impacto direto dos estilos de liderança sobre a intenção de saída e as subescalas do compromisso organizacional, respondendo às hipóteses H1 e H2.

Variáveis	Intenção de Saída	Compromisso Organizacional	CO Calculativo	CO Afetivo	CO Normativo
Liderança Transformacional	R ² =0,21 β.=-0,46 p≤0.01	R ² =0,19 β.=0,43 p≤0.01	R ² =0,003 β.=0,057 p=0.46	R ² =0,31 β.=0,56 p≤0.01	R ² =0,12 β.=0,34 p≤0.01
Liderança Transacional	R ² =0,14 β.=-0,37 p≤0.01	R ² =0,18 β.=0,42 p≤0.01	R ² =0,016 β.=0,128 p=0.10	R ² =0,22 β.=0,47 p≤0.01	R ² =0,10 β.=0,32 p≤0.01
Liderança Liberal	R ² =0,07 β.=0,27 p≤0.01	R ² =0,003 β.=-0,054 p=0.51	R ² =0,006 β.=0,075 p=0.33	R ² =0,052 β.=0,23 p≤0.01	R ² =0,004 β.=0,06 p=0.39
Liderança Autêntica	R ² =0,20 β.=-0,45 p≤0.01	R ² =0,22 β.=0,47 p≤0.01	R ² =0,003 β.=0,057 p=0.46	R ² =0,31 β.=0,56 p≤0.01	R ² =0,13 β.=0,37 p≤0.01

Tabela 04 -Tabela Resumo das Regressões.

Os resultados mostram que todos os estilos de liderança influenciam significativamente a intenção de saída, confirmando as hipóteses **H1a, H1b, H1c e H1d**. A liderança autêntica é a que se destaca de forma mais significativa e com maior reflexo, os estilos de liderança transformacional, transacional e reduzem também a intenção de saída, enquanto a liderança liberal aumenta essa intenção.

De seguida apresentamos os resultados obtidos na regressão para Compromisso Organizacional dividido em cada uma das suas subescalas (Calculativo, Afetivo e Normativo):

Os resultados das regressões confirmam parcialmente as hipóteses **H2a, H2e, H2f, H2h, H2i, H2j, e H2l**, mostrando que os estilos de liderança transformacional e autêntico têm um impacto significativo e positivo no compromisso organizacional calculativo, afetivo e normativo. A liderança transacional também afeta positivamente o compromisso, mas seu efeito sobre o compromisso calculativo foi marginalmente significativo. A liderança liberal não mostrou influência significativa no compromisso organizacional.

3.3 Análise de Mediação

Para verificar a mediação do Compromisso Organizacional e as suas subescalas na relação entre os estilos de liderança e a intenção de saída, foi realizado um teste de mediação que se apresenta de seguida.

Variáveis	Compromisso Organizacional	CO Calculativo	CO Afetivo	CO Normativo
Liderança Transformacional	R ² =0,25 β=-0,39 p≤0.01	R ² =0,21 β=-0,063 p=0.36	R ² =0,22 β=-0,37 p≤0.01	R ² =0,34 β=-0,45 p≤0.01
Liderança Transacional	R ² =0,23 β=-0,44 p≤0.01	R ² =0,13 β=-0,43 p=0.56	R ² =0,20 β=-0,42 p≤0.01	R ² =0,31 β=-0,48 p≤0.01
Liderança Liberal	R ² =0,25 β=-0,46 p≤0.01	R ² =0,07 β=-0,106 p=0.16	R ² =0,23 β=-0,41 p≤0.01	R ² =0,32 β=-0,52 p≤0.01
Liderança Autêntica	R ² =0,24 β=-0,41 p≤0.01	R ² =0,20 β=-0,063 p=0.36	R ² =0,21 β=-0,39 p≤0.01	R ² =0,32 β=-0,46 p≤0.01

Tabela 05 -Tabela Resumo das Mediações.

Como resultados da mediação temos então:

- H3a (Liderança Transformacional e Intenção de Saída, mediado pelo Compromisso Organizacional): $R^2=0,25$; $F=25.29$; $p < 0.01$;
- H3b (Liderança Transacional e Intenção de Saída, mediado pelo Compromisso Organizacional): $R^2=0,23$; $F=30.58$; $p < 0.01$;
- H3c (Liderança Liberal e Intenção de Saída, mediado pelo Compromisso Organizacional): $R^2=0,25$; $F=43.16$; $p < 0.01$;
- H3d (Liderança Autêntica e Intenção de Saída, mediado pelo Compromisso Organizacional): $R^2=0,24$; $F=25.71$; $p < 0.01$

Estes resultados indicam que a intenção de saída medeia significativamente a relação entre os estilos de liderança e o compromisso organizacional para todos os estilos testados. Assim, as hipóteses H3a, H3b, H3c, e H3d foram confirmadas.

Relativamente aos resultados da Análise de Variância (ANOVA) as Tabelas no Anexo IV confirmam as Hipóteses H1 e H2.

Os resultados das análises de correlação, regressão e ANOVA (Anexo IV – Tabela S09) confirmam que os estilos de liderança, especialmente os estilos de liderança autêntica e transformacional, influenciam significativamente a intenção de saída e o compromisso organizacional. Compromisso Organizacional também medeia a relação entre os estilos de liderança e intenção de saída, reforçando a importância dos estilos de liderança na retenção de talentos e no fortalecimento do compromisso dos militares com o Exército Português.

IV – DISCUSSÃO

A primeira grande linha de investigação neste estudo foi a verificação da influência dos estilos de liderança sobre a intenção de saída. A liderança transformacional apresentou o maior impacto na redução da intenção de saída. Este resultado está em linha com a literatura de Bass e Riggio (2006), que descreve a liderança transformacional como um estilo capaz de inspirar e motivar os subordinados a alcançar metas elevadas e um maior sentido de pertencimento à organização. Líderes transformacionais tendem a fomentar uma visão compartilhada, gerando um maior compromisso e, conseqüentemente, uma menor intenção de deixar a organização.

Por outro lado, a liderança transacional também demonstrou um impacto significativo, embora menor do que o da liderança transformacional. A ênfase na gestão por exceção e na recompensa contingente pode ser eficaz na retenção de talentos, ao estabelecer uma clara relação entre desempenho e recompensa como explica Burns, 1978, mas pode não influenciar emocionalmente os militares da mesma forma que a liderança transformacional.

A liderança autêntica também teve uma influência significativa na redução da intenção de saída, tal como é descrito no estudo de Walumbwa et al. 2008. Este estilo de liderança, caracterizado pela transparência, autoconsciência e moral elevada, parece construir relações de confiança, o que pode explicar a redução na intenção de saída observada neste estudo. Isso sugere que líderes que são percebidos como autênticos conseguem promover um ambiente de trabalho onde os militares se sentem mais valorizados e conectados à organização, levando à diminuição da intenção de saída, como descrito por Cunha et al. 2007.

Finalmente, a liderança liberal ou passiva (*laissez-faire*) mostrou um efeito contrário, aumentando significativamente a intenção de saída. Este resultado reflete as características negativas associadas a este estilo de liderança, onde a falta de envolvimento, orientação e apoio por parte dos líderes pode levar à frustração, desmotivação e, eventualmente, à intenção de deixar a organização. Esta observação confirma os estudos anteriores que associam a liderança

laissez-faire a efeitos adversos no comportamento organizacional, o que vai de encontro ao descrito por Skogstad et al., 2007.

A segunda linha de investigação explorou a influência dos estilos de liderança nas subescalas do compromisso organizacional: calculativo, afetivo e normativo. De acordo com os resultados das regressões, verificou-se que os estilos de liderança transformacional e autêntico (influenciam positivamente todas as subescalas do compromisso organizacional, enquanto o estilo de liderança transacional teve um efeito positivo significativo nas dimensões afetiva e normativa, mas não no compromisso calculativo. O estilo de liderança liberal por outro lado, não apresentou uma relação significativa com o compromisso organizacional.

A liderança transformacional, que se destaca pela motivação inspiracional, influência idealizada e o estímulo intelectual, demonstrou ser particularmente eficaz em fortalecer o compromisso organizacional nas três dimensões. O impacto positivo no compromisso afetivo sugere que os líderes transformacionais, por meio da sua habilidade em inspirar e conectar emocionalmente com os militares, promovem uma forte identificação com a organização, aumentando o desejo de permanecer na instituição por razões emocionais, tal como descrito por Walumbwa et al. (2008). Da mesma forma, o efeito positivo no compromisso normativo e calculativo sugere que os líderes transformacionais também influenciam a percepção da obrigação moral e dos benefícios calculados, reforçando o vínculo com a organização.

A liderança autêntica, caracterizada pela consistência entre palavras e ações e pelo foco na ética e transparência segundo Luthans e Avolio, também demonstrou um impacto positivo em todas as dimensões do compromisso organizacional. Este resultado sugere que os militares concebem os líderes autênticos como confiáveis e moralmente corretos, o que aumenta a sua lealdade (compromisso afetivo), a percepção da obrigação moral (compromisso normativo) e a avaliação dos benefícios de permanecer na organização (compromisso calculativo).

A liderança transacional, embora com menor impacto geral em comparação com os estilos transformacional e autêntico, teve um efeito positivo significativo no compromisso afetivo e

normativo. A ênfase no reconhecimento do desempenho e na gestão baseada em recompensas parece reforçar o senso de justiça e dever entre os militares, o que explica o impacto no compromisso afetivo e normativo, tal como é sugerido por Bass & Riggio(2006).

Curiosamente, a liderança liberal não apresentou influência significativa em nenhuma das dimensões do compromisso organizacional. Isso reflete a natureza passiva desse estilo de liderança, que provavelmente não promove o tipo de envolvimento necessário para influenciar o compromisso organizacional dos militares.

A terceira linha de investigação visou explorar a mediação do compromisso organizacional na relação entre os estilos de liderança e a intenção de saída. As análises de mediação confirmaram que o compromisso organizacional medeia significativamente a relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional, liberal e autêntico e a intenção de saída.

Na liderança transformacional e autêntica, a mediação do compromisso organizacional reforça a ideia de que esses estilos de liderança reduzem a intenção de saída, o que, por sua vez, fortalece o compromisso organizacional. Isso sugere que líderes que inspiram, demonstram autoconsciência e agem de maneira transparente conseguem não apenas reter os militares, mas também aumentar o compromisso com a organização o que é referido por Bass e Riggio (2006).

No caso da liderança transacional, a mediação do compromisso organizacional indica que, embora esse estilo de liderança possa influenciar diretamente a intenção de saída de forma tão forte, como os estilos transformacional e autêntico, a sua redução resultante da gestão por exceção e da recompensa contingente contribui indiretamente para fortalecer o compromisso.

A liderança liberal, como esperado, apresentou uma mediação inversa, diminuindo o compromisso organizacional e, assim, aumentando a intenção de saída. A falta de direção e suporte por parte dos líderes liberais não leva apenas os militares a considerar deixar a organização, prejudicando ainda o seu vínculo com a mesma.

V- CONCLUSÕES

A presente dissertação teve como objetivo analisar a influência dos estilos de liderança na intenção de saída e no compromisso organizacional dos militares do Exército Português, bem como explorar o papel mediador da intenção de saída na relação entre liderança e compromisso organizacional. Com base nas análises realizadas, constatou-se que os estilos de liderança, especialmente os estilos transformacional e autêntico, exercem um papel fundamental na retenção de talentos e no fortalecimento do vínculo organizacional, resultados que corroboram a literatura existente e os estudos dos autores Tucker and Turner (2011); Walumbwa et al. (2008) e Seligman & Csikszentmihaly (2000).

Os resultados obtidos indicam que a liderança transformacional obtém o maior impacto na redução da intenção de saída e no aumento do compromisso organizacional, confirmando a hipótese de que os líderes transformacionais, que inspiram, motivam e que envolvem emocionalmente os seus subordinados, criam um ambiente de trabalho positivo que fortalece o desejo de permanecer na organização (Bass e Avolio 1993). Estes resultados estão em linha com estudos prévios que indicam que a liderança transformacional está associada a níveis mais elevados de comprometimento organizacional e menor turnover em diversas organizações (Avolio, Bass e Jung 1999).

Da mesma forma, a liderança autêntica mostrou-se eficaz em reduzir a intenção de saída e aumentar o compromisso organizacional, uma vez que líderes autênticos, que promovem transparência e valores éticos, são percebidos como confiáveis e consistentes. Este estilo de liderança foi associado a um maior bem-estar dos subordinados e à criação de um ambiente de trabalho mais saudável, como relatado por Gardner, Cogliser, Davis e Dickens (2011). A confiança que a liderança autêntica gera nos seus subordinados fortalece o compromisso organizacional, uma vez que os militares sentem-se mais ligados à organização.

Em contraste, a liderança liberal ou passiva (*laissez-faire*) demonstrou um efeito negativo tanto no compromisso organizacional quanto na intenção de saída. Este resultado reflete os estudos de Skogstad et al. (2007), que apontam que a ausência de orientação e envolvimento dos líderes liberais pode levar à desmotivação e, conseqüentemente, ao aumento da intenção de saída. A falta de apoio ativo por parte dos líderes liberais gera frustração entre os subordinados, levando-os a considerar a possibilidade de deixar a organização.

A liderança transacional também teve um impacto significativo, embora mais moderado, tanto na intenção de saída quanto no compromisso organizacional. O uso de recompensas contingentes e o foco no desempenho, característicos desse estilo de liderança, parecem ter um efeito positivo em alguns contextos, mas podem não ser suficientes para engajar emocionalmente os militares, como observado por Judge e Piccolo (2004). Embora a liderança transacional seja eficaz para estabelecer metas claras e promover a conformidade com as expectativas, ela pode não inspirar o mesmo nível de compromisso afetivo que a liderança transformacional ou autêntica.

A análise de mediação da intenção de saída confirmou que este fator desempenha um papel crucial na relação entre liderança e compromisso organizacional. Líderes transformacionais e autênticos, ao reduzir a intenção de saída, reforçam o vínculo dos militares com a organização. Esses resultados corroboram a tese de Meyer e Allen (1991), que argumentam que o compromisso organizacional é influenciado por uma combinação de fatores emocionais, normativos e calculativos, e que líderes eficazes podem reforçar esses aspectos, reduzindo o desejo de saída.

5.1 Implicações teóricas e práticas

Este estudo oferece importantes implicações para a gestão de liderança no Exército Português. A promoção de estilos de liderança transformacional e autêntica pode ser uma estratégia eficaz para aumentar a retenção de militares e fortalecer o compromisso organizacional. Programas de desenvolvimento de liderança que enfatizem competências como a motivação, transparência,

ética e a valorização dos subordinados são fundamentais para criar um ambiente de trabalho que incentive o compromisso organizacional.

Por outro lado, é importante reduzir a prevalência do estilo de liderança liberal, que tende a aumentar a intenção de saída e prejudicar o compromisso organizacional. Líderes que adotam uma postura passiva podem gerar desmotivação e insatisfação entre os militares, o que pode resultar em maior *turnover*. Assim, os esforços de desenvolvimento de liderança devem focar-se em práticas ativas de gestão e de envolvimento com os seus subordinados.

5.2 Limitações e Sugestões

Apesar dos resultados robustos, este estudo apresenta algumas limitações. A amostra foi composta apenas por oficiais e sargentos dos quadros permanentes Exército Português, com uma baixa amostra nos postos mais baixos (2º Sargento, Alferes e Tenente), o que limita a generalização dos resultados para outras organizações ou ramos das forças armadas, bem como nos escalões mais baixos. Além disso, o uso de questionários autoaplicados pode introduzir vieses de desejabilidade social.

Estudos futuros poderiam investigar o impacto nos escalões mais baixos e ainda de outros fatores mediadores, como a satisfação no trabalho ou o bem-estar psicológico, para fornecer uma compreensão mais completa das dinâmicas entre a liderança, a intenção de saída e o compromisso organizacional. Além disso, a realização de estudos longitudinais permitiria observar como é que essas relações evoluem ao longo do tempo.

Recentemente o investigador Walumba foi investigado acerca das suas pesquisas e embora não tenha sido considerada má conduta da sua parte, foi considerada que algumas das suas pesquisas não são possíveis de confirmar por má recolha de dados e posterior conservação o que pode indicar que a escala do questionário ALQ poderá não ser 100% indígna, embora tenha sido feito com outros investigadores de renome, Bruce Avolio e William Gardner.

5.3 Considerações Finais

Este estudo demonstrou que os estilos de liderança com maior impacto positivo no compromisso organizacional são o estilo transformacional e o estilo autêntico, o estilo transacional tem um impacto menor, mas mesmo assim positivo, ao contrário do estilo liberal que tem um impacto negativo no compromisso organizacional.

No que diz respeito à intenção de saída a tendência mantém-se, sendo que os estilos de liderança transformacional e autêntico contribuem para a diminuição de saída de forma significativa, bem como o transacional, embora com menor efeito, já a liderança liberal contribui de forma positiva para a intenção de saída, aumentando-a.

Um resultado surpreendente numa primeira análise é a semelhança entre o comportamento dos estilos de liderança autêntica e transformacional, na atualidade tem existido uma tentativa de evoluir da liderança transformacional para a autêntica, mas neste caso isso não se verifica, existem alguns fatores que podem ajudar a explicar este fenómeno neste estudo.

O Exército é uma estrutura altamente hierarquizada e a liderança autêntica ao expor o líder como ele é (os seus pontos fortes, mas também fracos) pode ainda ser interpretada tanto pelo líder hierarquicamente superior, assim como, pelos liderados como um sinal de fraqueza, daí poder ser considerada uma reação natural e de defesa do próprio líder, adotar um estilo mais transformacional. No entanto estes dados indicam que a liderança autêntica está a fazer o seu caminho, através de uma liderança cada vez mais esclarecida na instituição e já se encontra quase ao mesmo nível de percepção e influencia do estilo de liderança transformacional, ao aumentar o Compromisso Organizacional e contribuir para a diminuição da Intenção de Saída.

REFERÊNCIAS

- Allen, Natalie J., and John P. Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization." *Journal of Occupational Psychology* 63, no. 1 (1990): 1-18.
- Allen, Natalie J., and John P. Meyer. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity." *Journal of Vocational Behavior* 49, no. 3 (1996): 252-276.
- Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass, and Dong I. Jung. "Construct Validation and Norms for the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-Form 5X)." Technical Report, Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, State University of New York, 1996.
- Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass, and Dong I. Jung. 1999. "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72(4): 441-462.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, Bruce J., David A. Waldman, and Francis J. Yammarino. "Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership." *Journal of European Industrial Training* 15, no. 4 (1991): 9-16.
- Avolio, Bruce J., Fred O. Walumbwa, and Todd J. Weber. "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions." *Annual Review of Psychology* 60 (2009): 421-449.
- Avolio, Bruce J., and Fred O. Walumbwa. 2004. "Authentic Leadership: Moving HR Leaders to a Higher Level." *Research in Personnel and Human Resources Management* 23: 273-304.
- Avolio, Bruce J., and William L. Gardner. 2005. "Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership." *The Leadership Quarterly* 16 (3): 315-338.
- Avolio, Bruce J., William L. Gardner, and Fred O. Walumbwa. "Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development." In *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, edited by Robert P. Vecchio, 327-351. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 2007.
- Azevedo, António Rui Hilário de. *O Papel da Liderança na Retenção de Talento*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário Militar, 2021.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1990. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision." *Organizational Dynamics* 18(3): 19-31.

- Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. 1993. Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly* 17(1): 112-121.
- Bass, B. M., and B. J. Avolio. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., and Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bozeman, Dennis P., and Pamela L. Perrewé. "The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire-Turnover Cognitions Relationships." *Journal of Applied Psychology* 86, no. 1 (2001): 161-173.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Braga, Célia. *Motivação e Turnover dos Médicos Militares das Forças Armadas*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário Militar, 2018.
- Cunha, Miguel P., Arménio Rego, Robert Simões Joao, and Stewart R. Clegg. "Exploring the Role of Leader Substitutes in the Context of Organizational Change." *European Management Journal* 25, no. 3 (2007): 190-202.
- Dess, Gregory G., and Jason D. Shaw. "Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance." *Academy of Management Review* 26, no. 3 (2001): 446-456.
- Fachada, Miguel. *Liderança e Motivação nas Organizações*. Porto: Vida Económica, 2015
- Gardner, William L., Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May, and Fred Walumbwa. 2005. "Can You See the Real Me?" *The Leadership Quarterly* 16 (3): 343-372.
- George, Bill. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.
- Gomes, Rui. 2007. "Escala de Comprometimento Organizacional (ECO)." Braga: Mowday, Steers e Porter.
- Ilies, Remus, Frederick P. Morgeson, and Jennifer D. Nahrgang. "Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes." *The Leadership Quarterly* 16, no. 3 (2005): 373-394.
- Jena, Lalatendu Kesari, and Sajeet Pradhan. 2018. "Conceptualizing and Validating Workplace Belongingness Scale." *Journal of Organizational Change Management* 31 (2): 451-62.
- Judge, T. A., and R. F. Piccolo. 2004. "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity." *Journal of Applied Psychology* 89(5): 755-768.
- Kaarsemaker, Eric C A. 2008. "Employee Share Ownership as Moderator of the Relationship between Firm-Specific Human Capital Investments and Organizational Commitment." *Management Revue* 19 (4): 324-39.

- Kamau, Onesmus, Stephen Muathe, and Lawrence Wainaina. 2021. "Demographic Factors and Turnover Intentions of Teachers in Public Secondary Schools in Kenya." *International Journal of Research in Business and Social Science* 10 (4): 363–74.
- Kiersch, Christa E., and Zinta S. Byrne. 2015. "Is Being Authentic Being Fair? Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, and Employee Outcomes." *Journal of Leadership and Organizational Studies* 22 (3): 292–303.
- Kim, Young, Ejae Lee, Minjeong Kang, and Sung Un Yang. 2022. "Understanding the Influence of Authentic Leadership Employee-Organization Relationships on Employee Voice Behaviors in Response to Dissatisfying Events at Work." *Management Communication Quarterly*, February.
- Luthans, Fred, and Bruce Avolio. 2003. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Edited by K.S. Cameron, J.E. Dutton, and R.E. Quinn. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- May, Douglas R., Adrian Y.L. Chan, Timothy D. Hodges, and Bruce J. Avolio. 2003. "Developing the Moral Component of Authentic Leadership." *Organizational Dynamics* 32 (3): 247–60.
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen. "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment." *Human Resource Management Review* 1, no. 1 (1991): 61-89.
- Mobley, William H., Stanley O. Horner, and Abraham T. Hollingsworth. "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover." *Journal of Applied Psychology* 63, no. 4 (1978): 408-414.
- Monzani, Lucas, Stephan Braun, and Rolf van Dick. 2016. "It Takes Two to Tango: The Interactive Effect of Authentic Leadership and Organizational Identification on Employee Silence Intentions." *German Journal of Human Resource Management* 30 (3–4): 246–66.
- Mowday, Richard T, Richard M Steers, and Lyman W Porter. 1979. "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior* 14 (2): 224–47.
- Nasab, Ali Hadian, and Leila Afshari. 2019. "Authentic Leadership and Employee Performance: Mediating Role of Organizational Commitment." *Leadership and Organization Development Journal* 40 (5): 548–60.
- Nascimento, José, Ana Martins, e Carlos Pereira. *Comportamento Organizacional: Pessoas e Organizações*. São Paulo: Pearson, 2008.
- Neider, Linda L., and Chester A. Schriesheim. 2011. "The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and Empirical Tests." *Leadership Quarterly* 22 (6): 1146–64.
- Ng, Thomas W. H. "Transformational Leadership and Performance Outcomes: Analyses of Multiple Mediation Pathways." *The Leadership Quarterly* 28, no. 3 (2017): 385-417.
- Northouse, P. G. 2016. *Leadership: Theory and Practice*. 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Northouse, P. G. 2021. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Novicevic, Milorad M, Michael G Harvey. 2006. "Authentic Leadership: A Historical Perspective." *Journal of Leadership and Organizational Studies* 13.
- Oliveira, Pedro. *Comportamento Organizacional: Cultura e Gestão*. São Paulo: Atlas, 2009.
- Perez, Mario. *Employee Retention and Turnover: Strategies for a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill, 2008.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman, and Richard Fetter. "Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors." *The Leadership Quarterly* 1, no. 2 (1996): 107-142.
- Porter, Lyman W., William J. Crampon, and Frank J. Smith. 1976. "Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study." *Organizational Behavior and Human Performance* 15 (1): 87–98.
- Rego, Arménio, Filipa Sousa, Carla Marques, and Miguel Pina e Cunha. 2012. "Authentic Leadership Promoting Employees' Psychological Capital and Creativity." *Journal of Business Research* 65 (3): 429–37.
- Reis, Elizabeth, Paulo Melo, Rosa Andrade, and Teresa Calapez. 1997. *Estatística Aplicada*. 1st ed. Vol. 2. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rust, Roland, and Bruce Cooil. 1994. "Reliability Measures for Qualitative Data: Theory Implications." *Journal of Marketing Research* XXXI: 1–13.
- Seligman, Martin E. P., and Mihaly Csikszentmihalyi. "Positive Psychology: An Introduction." *American Psychologist* 55, no. 1 (2000): 5-14.
- Silva, António. *Gestão de Recursos Humanos: Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo, 2012.
- Skogstad, A., S. Einarsen, T. Torsheim, M. S. Aasland, and H. Hetland. 2007. "The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior." *Journal of Occupational Health Psychology* 12(1): 80-92.
- Tett, Robert P., and John P. Meyer. "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings." *Personnel Psychology* 46, no. 2 (1993): 259-293.
- Tucker, Sean, and Nick Turner. 2011. "Young Worker Safety Behaviors: Development and Validation of Measures." *Accident Analysis and Prevention* 43 (1): 165–75.
- Varshney, Upasana. *Employee Engagement and Organizational Development*. New Delhi: Global India Publications, 2014.
- Vieira, Belchior. *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar, 1998.

Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, and Suzanne J. Peterson. 2008. "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure." *Journal of Management* 34 (1): 89–126.

Wang, Gang, and Jane M. Howell. "Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers." *Journal of Applied Psychology* 97, no. 6 (2012): 1134-1148.

Wong, Leonard, Paul D. Bliese, and Dennis McGurk. "Military Leadership: A Context Specific Review." *The Leadership Quarterly* 14, no. 6 (2003): 657–692.

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations*. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2013

ANEXOS: Anexo I - Tabela 1: Quadro concetual metodológico

Tema	Impacto dos Estilos de Liderança na Retenção de Talento no Exército Português.					
Objetivo Geral	Avaliar a influência dos estilos de liderança na retenção do talento nos Quadros Permanentes do Exército.					
Objetivos Específicos	Questão Central	Qual a influência dos estilos de liderança na retenção do talento dos Quadros Permanentes do Exército?				
	Questões Derivadas	Conceitos/Variáveis	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha de dados	
<p>OE1</p> <p>Caracterizar os estilos de liderança percebidos pelos militares dos QP do Exército.</p>	<p>QD1</p> <p>Como se caracterizam os estilos de liderança dos militares dos QP do Exército?</p>	Estilos de liderança	Liderança Autêntica	Transparência	1; 2; 3; 4; 5;	Questionário
				Moral e Ética	6; 7; 8; 9	
				Processamento Equilibrado	10; 11; 12	
				Autoconsciência	13; 14; 15; 16	
			Liderança Transformacional	Influência idealizada (Atributos)	10; 18; 21; 35	
				Influência idealizada (Comportamentos)	6; 14; 23; 34	
				Motivação inspiracional	9; 13; 26; 36	
				Estímulo intelectual	2; 8; 30; 32	
				Consideração individual	15; 19; 29; 31	
			Liderança Transacional	Recompensa contingente	1; 11; 16; 35	
				Gestão por exceção (Ativa)	4; 22; 24; 27	
			Liderança Liberal ou Passiva	Gestão por exceção (Passiva)	3; 12; 17; 20	
				Esquiva	5; 7; 28; 33	
			Resultados da Liderança	Eficácia	37; 40; 43	
				Satisfação	38; 41; 44	
Esforço-Extra	39; 42; 45					

<p align="center">OE2</p> <p>Analisar a relação entre o estilo de liderança e a retenção dos militares dos QP do Exército.</p>	<p align="center">QD2</p> <p>Qual a relação entre os estilos de liderança e a retenção dos militares dos QP do Exército?</p>	Estilos de liderança	Liderança Autêntica	Transparência	1; 2; 3; 4; 5;	Questionário
				Moral e Ética	6; 7; 8; 9	
				Processamento Equilibrado	10; 11; 12	
				Autoconsciência	13; 14; 15; 16	
			Liderança Transformacional	Influência idealizada (Atributos)	10; 18; 21; 35	
				Influência idealizada (Comportamentos)	6; 14; 23; 34	
				Motivação inspiracional	9; 13; 26; 36	
				Estímulo intelectual	2; 8; 30; 32	
				Consideração individual	15; 19; 29; 31	
			Liderança Transacional	Recompensa contingente	1; 11; 16; 35	
				Gestão por exceção (Ativa)	4; 22; 24; 27	
			Liderança Liberal ou Passiva	Gestão por exceção (Passiva)	3; 12; 17; 20	
		Esquiva		5; 7; 28; 33		
		Compromisso Organizacional	Afetivo		1; 2; 3; 4; 5; 6;	
			Normativo		7; 8; 9; 10; 11; 12;	
			Calculativo		13; 14; 15; 16; 17; 18	
Intenção de Saída				1; 2; 3; 4; 5		

Anexo II

TABELA 2: QUESTIONÁRIO DE INVESTIGAÇÃO

Liderança e Retenção de Talento

B I U ↺ ↻

O presente estudo pretende compreender quais os Estilos de Liderança que potenciam a retenção de talento no Exército Português, entre as categorias de Oficiais e Sargentos dos quadros permanentes.

Este estudo surge no âmbito do Mestrado em Liderança na Faculdade NOVA SBE e pretende fornecer dados que possam ser utilizados para o apoio à formação académica assim como despertar necessidades de formação futuras.

O ambiente operacional dos dias de hoje, caracterizado por constantes mudanças e evoluções apresenta a todos os níveis vários desafios, de entre os quais os desafios de liderança inerentes ao comando presentes constantemente. É de forma a apontar um caminho claro no sentido da liderança informada, que este estudo é fundamental para toda a instituição.

A fim de compreendermos quais os estilos de liderança que ajudam na retenção de talento, dentro da instituição, este questionário está organizado em 6 secções, por favor preencha totalmente o questionário para que este possa ser válido, a sua participação é fundamental e insubstituível.

"Seja parte da Mudança que quer ver no Mundo" - Mahatma Gandhi

O estudo tem como Investigadores:

- Capitão de Infantaria Diogo Lopes da Guarda
- Professora Doutora Filipa Rodrigues

Tempo total para responder(previsto): 15 minutos.

Termo de Consentimento Informado:

Tendo o conhecimento do objetivo do presente questionário e de que:

1. Sou Livre de não participar, em qualquer momento, se for esse o meu desejo;
2. A minha participação é gratuita, não tendo qualquer custo económico associado;
3. As minhas respostas são anónimas e confidenciais;
4. O meu nome ou qualquer outra forma de identificação é confidencial e não será em momento algum associado ao questionário.

Todos os dados serão tratados em conjunto e nunca a título individual.

É de minha livre vontade que: *

Aceito Participar no Presente Estudo

É Oficial ou Sargento dos Quadros Permanentes? *

Sim

Não

Caracterização Sociodemográfica



Este Questionário tem como Objetivo caracterizar as pessoas que participam no Estudo.
Obrigado pela sua participação!

Idade *

1. Dos 20 aos 24
2. Dos 25 aos 29
3. Dos 30 aos 34
4. Dos 35 aos 39
5. Dos 40 aos 44
6. Dos 45 aos 49
7. Dos 50 aos 54
8. Dos 55 aos 59
9. Dos 60 aos 65
10. Mais de 65

Sexo *

- Masculino
- Feminino

Categoria *

1. Oficiais
2. Sargentos

Qual a sua Arma ou Serviço *

1. Infantaria
2. Cavalaria
3. Artilharia
4. Engenharia Militar
5. Transmissões
6. Serviço de Material
7. Administração Militar
8. Medicina
9. Farmácia
10. Veterinária
11. Enfermagem
12. Pessoal e Secretariado
13. Músicos
14. Outra\Outro

Posto Atual *

- Segundo Sargento
- Primeiro Sargento
- Sargento Ajudante
- Sargento Chefe
- Sargento Mor
- Alferes
- Tenente
- Capitão
- Major
- Tenente Coronel
- Coronel
- Brigadeiro General
- Major General
- Tenente General
- General

Anos de Serviço *

1. De 01 a 04

2. De 05 a 09

3. De 10 a 14

4. De 15 a 19

5. De 20 a 24

6. De 25 a 29

7. De 30 a 34

8. De 35 a 39

9. De 40 a 45

10. Mais de 45

Parte I



O presente questionário é composto por dois quadros e serve para identificar qual o estilo de liderança que identifica como o mais presente no seu superior hierárquico.

Deverá indicar o seu grau de concordância com cada afirmação numa escala Likert de 5 pontos, variando de 1 ("Nunca"), 2 ("Raramente"), 3 ("Algumas Vezes"), 4 ("Muitas Vezes") e 5 ("Sempre").

Quadro I *

	1	2	3	4	5
A minha hierar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha hierar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha hierar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha hierar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha hierar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha hierar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha hierar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha hierar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha hierar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha hierar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha hierar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha hierar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha hierar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha hierar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha hierar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha hierar...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Question *	1	2	3	4	5
Proposición aj...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resumen et...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agencia Interfer...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concentra n...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rita en vien...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partita as au...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nam sempre a...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procura abana...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fala de forma...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sea orgullo n...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disculpa quem...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agencia Interfer...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fala com ent...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Especifico a im...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imediato ecut...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deba claro o p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra ac...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dá prioridade a...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tira de outra...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra que...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Age de forma...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concentra as...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pondera as co...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não memora a p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra um...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Antes de uma vi...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caralita e au...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incertid a to...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera cad...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de sur...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajuda de outra...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sugere novas a...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra reag...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gratidão a imp...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manifesta sat...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Significa conf...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficaz em ma...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utiliza método...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faz com que a...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficaz em reg...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalha com...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deixa o desajo...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eficaz em ma...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sumaria a vot...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidera um grup...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parte II



Deverá indicar o seu grau de concordância com cada afirmação numa escala *Likert* de 7 pontos, variando de :

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo Moderadamente
- 3 - Discordo
- 4 - Neutro
- 5 - Concordo
- 6 - Concordo Moderadamente
- 7 - Concordo Totalmente

Quadro I *



	1	2	3	4	5	6	7
Ficaria mu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto, real...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me si...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me si...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não sinto ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não sinto ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo qu...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentir-me-i...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta organ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não sairia ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Devo muit...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo se...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muito da ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me se...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentem...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que t...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma das p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Section 5 of 6

Parte III



Esta secção é composta por 5 questões.

Deverá indicar o seu grau de concordância com cada afirmação numa escala *Likert* de 5 pontos, variando de 1 ("Nunca"), 2 ("Raramente"), 3 ("Algumas Vezes"), 4 ("Muitas Vezes") e 5 ("Sempre").

Quadro I *

	1	2	3	4	5
É provável que ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atualmente est...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenciono d...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não é provável ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não estou atua...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

After section 5 Continue to next section



Section 6 of 6

Considerando as suas opções de resposta, o seu questionário está concluído. Grato pela sua participação. Pode por favor submeter o questionário.



Description (optional)

AnexoIII

TABELA 3: QUESTIONÁRIO DE LIDERANÇA AUTÊNTICA

Permissão para o uso do questionário de Liderança Autêntica

For use by Diogo Lopes da Guarda only. Received from Mind Garden, Inc. on April 23, 2024
**Permission for Diogo Lopes da Guarda to reproduce 1 copy
within three years of April 23, 2024**

**Authentic Leadership Questionnaire
Self & Rater Forms, Scoring Key**

Research Permission

By Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa

Published by Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

Important Note

It is your legal responsibility to adhere to the Research Permission terms of use which include but are not limited to the following:

You will only use this instrument for non-commercial unsupported research purposes. Your license to the content is personal to you and is solely for such non-commercial research purposes.

Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc. The copyright holder has granted research permission to administer the specified number of copies of this document or instrument within three years from the date of purchase.

This instrument, and any use thereof, is covered by U.S. and international copyright laws. For any further use or reproduction of the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

Copyright © 2007 by Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey.
All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

Questões da Escala de Liderança Autêntica:

SA1	A minha hierarquia descreve com precisão a forma como os outros veem as suas capacidades
SA2	A minha hierarquia demonstra que entende os seus pontos fortes e os seus pontos fracos
SA3	A minha hierarquia está plenamente consciente do impacto que exerce/tem nos outros
RT1	A minha hierarquia refere de modo claro o que pretende dizer
RT2	A minha hierarquia partilha informação de forma aberta com os outros
RT3	A minha hierarquia expressa as suas ideias e pensamento de forma clara aos outros
IMP1	A minha hierarquia revela consistência entre as suas ações e as suas convicções
IMP2	A minha hierarquia usa as suas convicções na tomada de decisão
IMP3	A minha hierarquia resiste à pressão para agir contrariamente às suas convicções
IMP4	A minha hierarquia atua segundo os seus valores morais
BP1	A minha hierarquia solicita ideias que desafiem as suas convicções
BP2	A minha hierarquia ouve atentamente perspetivas alternativas antes de chegar a uma conclusão
BP3	A minha hierarquia analisa a informação relevante de forma objetiva antes de tomar uma decisão
BP4	A minha hierarquia encoraja os outros a expressar pontos de vista discordantes

(Continua na próxima página)

(Continuação da página anterior)

Questões da Escala de Comprometimento Organizacional

CO1	Estou disposto a esforçar-me, para além do que é normal, no sentido de ajudar esta organização a ter sucesso
CO2	Digo aos meus amigos que esta organização é um excelente local para trabalhar
CO3	Estou disposto a aceitar praticamente todo o tipo de tarefas de modo a poder continuar a trabalhar nesta organização
CO4	Verifico que os meus valores pessoais e desta organização são bastante semelhantes
CO5	Sinto orgulho em dizer aos outros que trabalho nesta organização
CO6	Sinto-me inspirado a dar o meu melhor pelo facto de trabalhar nesta organização
CO7	Sinto-me muito contente por ter escolhido esta organização para trabalhar
CO8	Interessa-me realmente o destino desta organização
CO9	Para mim, este é o melhor local possível para trabalhar

TABELA 4: QUESTIONÁRIO MLQX⁵

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
1. Proporciona ajuda em troca de esforços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Reexamina situações críticas questionando-as se são apropriadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Apenas interfere quando os problemas se tornam sérios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Concentra-se nas irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Partilha as suas crenças e valores mais importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Nem sempre está acessível quando necessitam dele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Procura alternativas diferentes para solucionar os problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Fala de forma otimista sobre o futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Apenas interfere perante os erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Especifica a importância de se ter um forte senso de obrigação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Investe o seu tempo a ensinar e treinar..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas são alcançadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Demonstra acreditar que "não se mexe no que está, a dar certo".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Dá prioridade aos interesses do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
20. Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de ser necessário agir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Age de forma que consiga o respeito dos outros por ele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Pondera as consequências éticas e morais das decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Mantém-se a par de todos os erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Demonstra um senso de poder e confiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Canaliza a sua atenção às falhas de forma a atingir os padrões esperados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Incentiva a tomada de decisões pelo grupo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Orienta os outros a olharem para os problemas de diferentes ângulos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Demora a responder às questões urgentes que lhe são colocadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Manifesta satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. É eficaz em atender às necessidades dos outros em relação ao trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Faz com que os outros façam mais do que o esperado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. É eficaz em representar o seu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Trabalha com os outros de maneira satisfatória.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Eleva o desejo dos outros de obter sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. É eficaz em atender às necessidades da instituição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Aumenta a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Lidera um grupo eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO IV

TABELA 5: TABELA CORRELAÇÕES DE PEARSON

		Idade	Sexo	Categoria	Armas ou Serviço	Posto	Anos de Serviço	EL_AUT INDEX	EL_TF_ INDEX	EL_TS_ INDEX	EL_LF_ INDEX	EL_IS_ INDEX	EL_CO_ INDEX	EL_CO_AF _INDEX	EL_CO_NF _INDEX	EL_CO_CC _INDEX
Idade	Correlação de Pearson	1	-,152*	,130	,067	,211**	,963**	,184**	,204**	,176**	-,099	-,208**	,114	,219**	,195**	-,121
	Sig. (2 extremidades)		,021	,051	,311	,001	<,001	,005	,002	,008	,135	,002	,160	,002	,005	,117
	N	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	153	199	208	170
Sexo	Correlação de Pearson	-,152*	1	-,059	,210**	-,020	-,150*	-,060	-,041	,011	-,063	-,084	-,003	-,226**	,001	,108
	Sig. (2 extremidades)	,021		,372	,001	,762	,024	,370	,542	,869	,343	,205	,966	,001	,987	,163
	N	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	153	199	208	170
Categori a	Correlação de Pearson	,130	-,059	1	,042	-,869**	,103	-,020	-,078	-,027	,032	,010	-,105	-,135	-,113	-,069
	Sig. (2 extremidades)	,051	,372		,531	<,001	,122	,768	,241	,682	,634	,876	,199	,058	,104	,372
	N	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	153	199	208	170
Armas ou Serviço	Correlação de Pearson	,067	,210**	,042	1	-,096	,065	,046	,021	,025	,005	-,070	-,022	-,163*	,004	-,094
	Sig. (2 extremidades)	,311	,001	,531		,149	,330	,491	,751	,710	,945	,292	,792	,022	,956	,221
	N	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	153	199	208	170
Posto	Correlação de Pearson	,211**	-,020	-,869**	-,096	1	,237**	,088	,140*	,080	-,076	-,096	,196*	,253**	,212**	,060
	Sig. (2 extremidades)	,001	,762	<,001	,149		<,001	,187	,035	,231	,253	,148	,015	<,001	,002	,437
	N	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	153	199	208	170
Anos de Serviço	Correlação de Pearson	,963**	-,150*	,103	,065	,237**	1	,198**	,215**	,190**	-,122	-,222**	,153	,241**	,205**	-,101
	Sig. (2 extremidades)	<,001	,024	,122	,330	<,001		,003	,001	,004	,066	<,001	,059	<,001	,003	,191
	N	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	153	199	208	170
EI_AUT _INDEX	Correlação de Pearson	,184**	-,060	-,020	,046	,088	,198**	1	,916**	,843**	-,280**	-,451**	,470**	,555**	,365**	,057
	Sig. (2 extremidades)	,005	,370	,768	,491	,187	,003		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,457
	N	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	153	199	208	170
	Correlação de Pearson	,204**	-,041	-,078	,021	,140*	,215**	,916**	1	,892**	-,278**	-,463**	,433**	,557**	,344**	,057

EL_TF_	Sig. (2 extremidades)	,002	,542	,241	,751	,035	,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,460
INDEX	N	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	153	199	208	170
EL_TS_	Correlação de Pearson	,176**	,011	-,027	,025	,080	,190**	,843**	,892**	1	-,107	-,368**	,418**	,471**	,321**	,128
INDEX	Sig. (2 extremidades)	,008	,869	,682	,710	,231	,004	<,001	<,001		,107	<,001	<,001	<,001	<,001	,097
	N	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	153	199	208	170
EL_LF_	Correlação de Pearson	-,099	-,063	,032	,005	-,076	-,122	-,280**	-,278**	-,107	1	,271**	-,054	-,227**	-,060	,075
INDEX	Sig. (2 extremidades)	,135	,343	,634	,945	,253	,066	<,001	<,001	,107		<,001	,510	,001	,390	,333
	N	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	153	199	208	170
EL_IS_I	Correlação de Pearson	-,208**	-,084	,010	-,070	-,096	-,222**	-,451**	-,463**	-,368**	,271**	1	-,473**	-,448**	-,535**	-,089
NDEX	Sig. (2 extremidades)	,002	,205	,876	,292	,148	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	,251
	N	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	228	153	199	208	170
EL_CO_	Correlação de Pearson	,114	-,003	-,105	-,022	,196*	,153	,470**	,433**	,418**	-,054	-,473**	1	,744**	,847**	,614**
INDEX	Sig. (2 extremidades)	,160	,966	,199	,792	,015	,059	<,001	<,001	<,001	,510	<,001		<,001	<,001	<,001
	N	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153
EL_CO_	Correlação de Pearson	,219**	-	-,135	-,163*	,253**	,241**	,555**	,557**	,471**	-,227**	-,448**	,744**	1	,633**	,086
AF_IND			,226**													
EX	Sig. (2 extremidades)	,002	,001	,058	,022	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,001	<,001	<,001		<,001	,289
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	153	199	192	155
EL_CO_	Correlação de Pearson	,195**	,001	-,113	,004	,212**	,205**	,365**	,344**	,321**	-,060	-,535**	,847**	,633**	1	,157*
NF_IND	Sig. (2 extremidades)	,005	,987	,104	,956	,002	,003	<,001	<,001	<,001	,390	<,001	<,001	<,001		,047
EX	N	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	153	192	208	162
EL_CO_	Correlação de Pearson	-,121	,108	-,069	-,094	,060	-,101	,057	,057	,128	,075	-,089	,614**	,086	,157*	1
CC_IND	Sig. (2 extremidades)	,117	,163	,372	,221	,437	,191	,457	,460	,097	,333	,251	<,001	,289	,047	
EX	N	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	153	155	162	170

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

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

TABELA 6: TABELA TESTE-T, MÉDIAS E DESVIO PADRÃO

Estatísticas de uma amostra				
	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
EL_AUT_I	228	3,0918	,90902	,06020
EL_TF_IN	228	3,1645	,86794	,05748
EL_TS_IN	228	3,0724	,72440	,04797
EL_LF_IN	228	2,8866	,69271	,04588
EL_RL_IN	228	3,1769	,99093	,06563
EL_CO_IN	153	4,0265	,80970	,06546
EL_IS_IN	228	2,7509	1,18851	,07871
Idade	228	5,31	1,833	,121
Sexo	228	1,10	,296	,020
Categoria	228	1,50	,501	,033
Armas ou Serviço	228	4,14	3,475	,230
Posto	228	6,16	3,375	,223
Anos de Serviço	228	5,32	1,881	,125

TABELA 7: REGRESSÕES

Regressão H1a Liderança Transformacional e Intensão de Saída

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,463 ^a	,214	,211	1,05577	,214	61,668	1	226	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_TF_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	4,757	,265		17,960	<,001
	EL_TF_INDE X	-,634	,081	-,463	-7,853	<,001

a. Variável Dependente: EL_IS_INDEX

Regressão H1b Liderança Transacional e Intensão de Saída

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,368 ^a	,136	,132	1,10738	,136	35,478	1	226	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_TS_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	4,608	,320		14,388	<,001
	EL_TS_INDE X	-,604	,101	-,368	-5,956	<,001

a. Variável Dependente: EL_IS_INDEX

Regressão H1c Liderança Liberal e Intensão de Saída

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,271 ^a	,073	,069	1,14662	,073	17,890	1	226	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_LF_INDEX

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	1,410	,326		4,322	<,001
	EL_LF_INDE X	,465	,110	,271	4,230	<,001

a. Variável Dependente: EL_IS_INDEX

Regressão H1d Liderança Autêntica e Intensão de Saída

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,451 ^a	,203	,200	1,06326	,203	57,629	1	226	<,001

a. Preditores: (Constante), EI_AUT_INDEX

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	4,573	,250		18,281	<,001
	EI_AUT_INDE X	-,589	,078	-,451	-7,591	<,001

a. Variável Dependente: EL_IS_INDEX

Regressão H2a Liderança Transformacional e Compromisso Organizacional

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,433 ^a	,187	,182	,73245	,187	34,752	1	151	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_TF_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	2,564	,255		10,049	<,001
	EL_TF_INDEX	,450	,076	,433	5,895	<,001

a. Variável Dependente: EL_CO_INDEX

Regressão H2b Liderança Transacional e Compromisso Organizacional

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,418 ^a	,175	,169	,73804	,175	31,952	1	151	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_TS_INDEX

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	2,442	,287		8,520	<,001
	EL_TS_INDE X	,506	,090	,418	5,653	<,001

a. Variável Dependente: EL_CO_INDEX

Regressão Liderança Liberal e Compromisso Organizacional

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,054 ^a	,003	-,004	,81121	,003	,436	1	151	,510

a. Preditores: (Constante), EL_LF_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	4,217	,295		14,275	<,001
	EL_LF_INDEX	-,069	,105	-,054	-,660	,510

a. Variável Dependente: EL_CO_INDEX

Regressão H2d Liderança Autêntica e Compromisso Organizacional

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,470 ^a	,221	,216	,71686	,221	42,919	1	151	<,001

a. Preditores: (Constante), EI_AUT_INDEX

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	2,528	,236		10,717	<,001
	EI_AUT_INDE X	,469	,072	,470	6,551	<,001

a. Variável Dependente: EL_CO_INDEX

Regressão H2e Liderança Transformacional e CO(Calculativo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,057 ^a	,003	-,003	1,14323	,003	,550	1	168	,460

a. Preditores: (Constante), EL_TF_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	3,164	,347		9,121	<,001
	EL_TF_INDEX	,078	,105	,057	,741	,460

a. Variável Dependente: EL_CO_CC_INDEX

Regressão H2f Liderança Transacional e CO(Calculativo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,128 ^a	,016	,010	1,13571	,016	2,788	1	168	,097

a. Preditores: (Constante), EL_TS_INDEX

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,766	,397		6,968	<,001
	EL_TS_INDE X	,210	,126	,128	1,670	,097

a. Variável Dependente: EL_CO_CC_INDEX

Regressão H2g Liderança Liberal e CO(Calculativo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,075 ^a	,006	,000	1,14190	,006	,941	1	168	,333

a. Preditores: (Constante), EL_LF_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,051	,383		7,978	<,001
	EL_LF_INDE X	,129	,133	,075	,970	,333

a. Variável Dependente: EL_CO_CC_INDEX

Regressão H2h Liderança Autêntica e CO(Calculativo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,057 ^a	,003	-,003	1,14320	,003	,557	1	168	,457

a. Preditores: (Constante), EI_AUT_INDEX

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	3,177	,328		9,686	<,001
	EI_AUT_INDE X	,076	,102	,057	,746	,457

a. Variável Dependente: EL_CO_CC_INDEX

Regressão H2i Liderança Transformacional e CO(Afetivo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,557 ^a	,310	,307	,87419	,310	88,646	1	197	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_TF_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	2,225	,261		8,526	<,001
	EL_TF_INDE X	,729	,077	,557	9,415	<,001

a. Variável Dependente: EL_CO_AF_INDEX

Regressão H2j Liderança Transacional e CO(Afetivo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,471 ^a	,222	,218	,92873	,222	56,081	1	197	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_TS_INDEX

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,331	,312		7,481	<,001
	EL_TS_INDE X	,723	,097	,471	7,489	<,001

a. Variável Dependente: EL_CO_AF_INDEX

Regressão H2k Liderança Liberal e CO(Afetivo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,227 ^a	,052	,047	1,02514	,052	10,714	1	197	,001

a. Preditores: (Constante), EL_LF_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	5,645	,324		17,426	<,001
	EL_LF_INDE X	-,367	,112	-,227	-3,273	,001

a. Variável Dependente: EL_CO_AF_INDEX

Regressão H2I Liderança Autêntica e CO(Afetivo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,555 ^a	,308	,305	,87546	,308	87,818	1	197	<,001

a. Preditores: (Constante), EI_AUT_INDEX

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	2,372	,247		9,603	<,001
	EI_AUT_INDE X	,695	,074	,555	9,371	<,001

a. Variável Dependente: EL_CO_AF_INDEX

Regressão H2m Liderança Transformacional e CO(Normativo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,344 ^a	,119	,114	1,13135	,119	27,707	1	206	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_TF_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	2,375	,308		7,713	<,001
	EL_TF_INDE X	,485	,092	,344	5,264	<,001

a. Variável Dependente: EL_CO_NF_INDEX

Regressão H2n Lid Liderança Transacional e CO(Normativo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,321 ^a	,103	,099	1,14106	,103	23,747	1	206	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_TS_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,276	,351		6,480	<,001
	EL_TS_INDE X	,535	,110	,321	4,873	<,001

a. Variável Dependente: EL_CO_NF_INDEX

Regressão H2o Liderança Liberal e CO(Normativo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,060 ^a	,004	-,001	1,20287	,004	,742	1	206	,390

a. Preditores: (Constante), EL_LF_INDEX

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	4,243	,358		11,855	<,001
	EL_LF_INDE X	-,105	,122	-,060	-,862	,390

a. Variável Dependente: EL_CO_NF_INDEX

Liderança Autêntica e CO(Normativo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,365 ^a	,133	,129	1,12196	,133	31,634	1	206	<,001

a. Preditores: (Constante), EI_AUT_INDEX

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	2,342	,295		7,933	<,001
	EI_AUT_INDEX	,503	,089	,365	5,624	<,001

a. Variável Dependente: EL_CO_NF_INDEX

TABELA 1: TABELAS DE MEDIAÇÃO.

Regressão (Mediação)

Liderança Transformacional e Intensão de Saída Mediado Pelo Compromisso Organizacional

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,353 ^a	,125	,119	,94630	,125	21,554	1	151	<,001
2	,501 ^b	,251	,241	,87830	,126	25,289	1	150	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_TF_IN

b. Preditores: (Constante), EL_TF_IN, EL_CO_IN

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,890	,330		11,801	<,001
	EL_TF_IN	-,458	,099	-,353	-4,643	<,001
2	(Constante)	5,148	,395		13,026	<,001
	EL_TF_IN	-,237	,102	-,183	-2,335	,021
	EL_CO_IN	-,491	,098	-,394	-5,029	<,001

a. Variável Dependente: EL_IS_IN

Regressão (Mediação)

Liderança Transacional e Intensão de Saída Mediado Pelo Compromisso Organizacional

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,271 ^a	,074	,068	,97362	,074	12,008	1	151	<,001
2	,480 ^b	,231	,220	,89032	,157	30,576	1	150	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_TS_IN

b. Preditores: (Constante), EL_TS_IN, EL_CO_IN

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	3,683	,378		9,740	<,001
	EL_TS_IN	-,409	,118	-,271	-3,465	<,001
2	(Constante)	5,008	,421		11,904	<,001
	EL_TS_IN	-,135	,119	-,089	-1,132	,260
	EL_CO_IN	-,543	,098	-,436	-5,530	<,001

a. Variável Dependente: EL_IS_IN

Regressão (Mediação)

Liderança Liberal e Intensão de Saída Mediado Pelo Compromisso Organizacional

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,200 ^a	,040	,033	,99123	,040	6,265	1	151	,013
2	,504 ^b	,254	,244	,87641	,215	43,161	1	150	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_LF_IN

b. Preditores: (Constante), EL_LF_IN, EL_CO_IN

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	1,520	,361		4,212	<,001
	EL_LF_IN	,320	,128	,200	2,503	,013
2	(Constante)	3,956	,489		8,087	<,001
	EL_LF_IN	,280	,113	,175	2,474	,014
	EL_CO_IN	-,578	,088	-,464	-6,570	<,001

a. Variável Dependente: EL_IS_IN

Regressão (Mediação)

Liderança Autêntica e Intensão de Saída Mediado Pelo Compromisso Organizacional

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,328 ^a	,108	,102	,95559	,108	18,215	1	151	<,001
2	,488 ^b	,238	,228	,88585	,131	25,713	1	150	<,001

a. Preditores: (Constante), EI_AUT_I

b. Preditores: (Constante), EI_AUT_I, EL_CO_IN

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	3,702	,314		11,773	<,001
	EI_AUT_I	-,407	,095	-,328	-4,268	<,001
2	(Constante)	4,992	,387		12,904	<,001
	EI_AUT_I	-,168	,100	-,135	-1,677	,096
	EL_CO_IN	-,510	,101	-,410	-5,071	<,001

a. Variável Dependente: EL_IS_IN

Regressão (Mediação)

Liderança Transformacional e Intensão de Saída Mediado Pelo CO(Normativo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			
						Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,400 ^a	,160	,156	1,02895	,160	39,279	1	206	<,001
2	,582 ^b	,339	,333	,91495	,179	55,535	1	205	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_TF_IN

b. Preditores: (Constante), EL_TF_IN, EL_CO_NF_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	4,310	,280		15,387	<,001
	EL_TF_IN	-,526	,084	-,400	-6,267	<,001
2	(Constante)	5,308	,283		18,770	<,001
	EL_TF_IN	-,322	,079	-,245	-4,051	<,001
	EL_CO_NF_INDE X	-,420	,056	-,451	-7,452	<,001

a. Variável Dependente: EL_IS_IN

Regressão (Mediação)

Liderança Transacional e Intensão de Saída Mediado Pelo CO(Normativo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,319 ^a	,102	,097	1,06413	,102	23,328	1	206	<,001
2	,557 ^b	,310	,304	,93469	,209	62,007	1	205	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_TS_IN

b. Preditores: (Constante), EL_TS_IN, EL_CO_NF_INDEX

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	4,154	,328		12,683	<,001
	EL_TS_IN	-,494	,102	-,319	-4,830	<,001
2	(Constante)	5,176	,316		16,400	<,001
	EL_TS_IN	-,254	,095	-,164	-2,675	,008
	EL_CO_NF_INDE X	-,449	,057	-,482	-7,874	<,001

a. Variável Dependente: EL_IS_IN

Regressão (Mediação)
Liderança Liberal e Intensão de Saída Mediado Pelo CO(Normativo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,223 ^a	,050	,045	1,09443	,050	10,809	1	206	,001
2	,568 ^b	,323	,316	,92610	,273	82,689	1	205	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_LF_IN

b. Preditores: (Constante), EL_LF_IN, EL_CO_NF_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	1,571	,326		4,825	<,001
	EL_LF_IN	,365	,111	,223	3,288	,001
2	(Constante)	3,641	,357		10,187	<,001
	EL_LF_IN	,314	,094	,192	3,333	,001
	EL_CO_NF_INDE X	-,488	,054	-,524	-9,093	<,001

a. Variável Dependente: EL_IS_IN

Regressão (Mediação)

Liderança Autêntica e Intensão de Saída Mediado Pelo CO(Normativo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,365 ^a	,133	,129	1,04540	,133	31,620	1	206	<,001
2	,565 ^b	,319	,313	,92851	,186	56,134	1	205	<,001

a. Preditores: (Constante), EI_AUT_I

b. Preditores: (Constante), EI_AUT_I, EL_CO_NF_INDEX

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	4,104	,275		14,923	<,001
	EI_AUT_I	-,468	,083	-,365	-5,623	<,001
2	(Constante)	5,116	,279		18,329	<,001
	EI_AUT_I	-,251	,079	-,196	-3,161	,002
	EL_CO_NF_INDE X	-,432	,058	-,464	-7,492	<,001

a. Variável Dependente: EL_IS_IN

Regressão (Mediação)

Liderança Transformacional e Intensão de Saída Mediado Pelo CO(Calculativo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,457 ^a	,209	,205	,97218	,209	44,450	1	168	<,001
2	,462 ^b	,213	,204	,97267	,004	,831	1	167	,363

a. Preditores: (Constante), EL_TF_IN

b. Preditores: (Constante), EL_TF_IN, EL_CO_CC_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	4,436	,295		15,037	<,001
	EL_TF_IN	-,598	,090	-,457	-6,667	<,001
2	(Constante)	4,625	,361		12,816	<,001
	EL_TF_IN	-,593	,090	-,454	-6,601	<,001
	EL_CO_CC_INDE X	-,060	,066	-,063	-,911	,363

a. Variável Dependente: EL_IS_IN

Regressão (Mediação)

Liderança Transacional e Intensão de Saída Mediado Pelo CO(Calculativo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,363 ^a	,132	,127	1,01862	,132	25,522	1	168	<,001
2	,366 ^b	,134	,123	1,02060	,002	,349	1	167	,556

a. Preditores: (Constante), EL_TS_IN

b. Preditores: (Constante), EL_TS_IN, EL_CO_CC_INDEX

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	4,288	,356		12,043	<,001
	EL_TS_IN	-,569	,113	-,363	-5,052	<,001
2	(Constante)	4,401	,405		10,866	<,001
	EL_TS_IN	-,561	,114	-,358	-4,925	<,001
	EL_CO_CC_INDE X	-,041	,069	-,043	-,590	,556

a. Variável Dependente: EL_IS_IN

Regressão (Mediação)
Liderança Liberal e Intensão de Saída Mediado Pelo CO(Calculativo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,232 ^a	,054	,048	1,06356	,054	9,514	1	168	,002
2	,255 ^b	,065	,054	1,06037	,011	2,012	1	167	,158

a. Preditores: (Constante), EL_LF_IN

b. Preditores: (Constante), EL_LF_IN, EL_CO_CC_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	1,463	,356		4,107	<,001
	EL_LF_IN	,383	,124	,232	3,084	,002
2	(Constante)	1,773	,417		4,252	<,001
	EL_LF_IN	,396	,124	,239	3,191	,002
	EL_CO_CC_INDE X	-,102	,072	-,106	-1,419	,158

a. Variável Dependente: EL_IS_IN

Regressão (Mediação)

Liderança Autêntica e Intensão de Saída Mediado Pelo CO(Calculativo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,444 ^a	,197	,192	,97972	,197	41,194	1	168	<,001
2	,448 ^b	,201	,191	,98020	,004	,834	1	167	,362

a. Preditores: (Constante), EI_AUT_I

b. Preditores: (Constante), EI_AUT_I, EL_CO_CC_INDEX

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	4,271	,281		15,196	<,001
	EI_AUT_I	-,560	,087	-,444	-6,418	<,001
2	(Constante)	4,463	,351		12,713	<,001
	EI_AUT_I	-,555	,087	-,440	-6,352	<,001
	EL_CO_CC_INDE X	-,060	,066	-,063	-,913	,362

a. Variável Dependente: EL_IS_IN

Regressão (Mediação)

Liderança Transformacional e Intensão de Saída Mediado Pelo CO(Afetivo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,347 ^a	,121	,116	1,02344	,121	27,042	1	197	<,001
2	,463 ^b	,215	,207	,96959	,094	23,490	1	196	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_TF_IN

b. Preditores: (Constante), EL_TF_IN, EL_CO_AF_INDEX

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	4,136	,306		13,538	<,001
	EL_TF_IN	-,472	,091	-,347	-5,200	<,001
2	(Constante)	4,989	,339		14,729	<,001
	EL_TF_IN	-,192	,103	-,142	-1,858	,065
	EL_CO_AF_INDEX	-,383	,079	-,369	-4,847	<,001

a. Variável Dependente: EL_IS_IN

Regressão (Mediação)

Liderança Transacional e Intensão de Saída Mediado Pelo CO(Afetivo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,254 ^a	,065	,060	1,05552	,065	13,630	1	197	<,001
2	,451 ^b	,203	,195	,97662	,139	34,118	1	196	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_TS_IN

b. Preditores: (Constante), EL_TS_IN, EL_CO_AF_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	3,871	,354		10,930	<,001
	EL_TS_IN	-,405	,110	-,254	-3,692	<,001
2	(Constante)	4,891	,371		13,172	<,001
	EL_TS_IN	-,089	,115	-,056	-,771	,442
	EL_CO_AF_INDEX	-,438	,075	-,422	-5,841	<,001

a. Variável Dependente: EL_IS_IN

Regressão (Mediação)
Liderança Liberal e Intensão de Saída Mediado Pelo CO(Afetivo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			Sig. Mudança F
						Mudança F	df1	df2	
1	,264 ^a	,070	,065	1,05276	,070	14,738	1	197	<,001
2	,478 ^b	,229	,221	,96101	,159	40,411	1	196	<,001

a. Preditores: (Constante), EL_LF_IN

b. Preditores: (Constante), EL_LF_IN, EL_CO_AF_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	1,348	,333		4,053	<,001
	EL_LF_IN	,442	,115	,264	3,839	<,001
2	(Constante)	3,745	,484		7,736	<,001
	EL_LF_IN	,286	,108	,171	2,652	,009
	EL_CO_AF_INDEX	-,425	,067	-,409	-6,357	<,001

a. Variável Dependente: EL_IS_IN

Regressão (Mediação)

Liderança Autêntica e Intensão de Saída Mediado Pelo CO(Afetivo)

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Estatísticas de mudança			
						Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F
1	,322 ^a	,104	,099	1,03312	,104	22,865	1	197	<,001
2	,457 ^b	,209	,201	,97330	,105	25,960	1	196	<,001

a. Preditores: (Constante), EI_AUT_I

b. Preditores: (Constante), EI_AUT_I, EL_CO_AF_INDEX

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados Beta	t	Sig.
		B	Erro Erro			
1	(Constante)	3,942	,291		13,525	<,001
	EI_AUT_I	-,418	,087	-,322	-4,782	<,001
2	(Constante)	4,899	,333		14,725	<,001
	EI_AUT_I	-,138	,099	-,106	-1,392	,165
	EL_CO_AF_INDEX	-,404	,079	-,389	-5,095	<,001

a. Variável Dependente: EL_IS_IN

TABELA 9: TABELA ANOVA

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
EI_AUT_I	Entre Grupos	11,607	8	1,451	1,806	,077
	Nos grupos	175,966	219	,803		
	Total	187,573	227			
EL_TF_IN	Entre Grupos	13,059	8	1,632	2,263	,024
	Nos grupos	157,943	219	,721		
	Total	171,002	227			
EL_TS_IN	Entre Grupos	7,209	8	,901	1,763	,086
	Nos grupos	111,909	219	,511		
	Total	119,118	227			
EL_LF_IN	Entre Grupos	4,808	8	,601	1,264	,263
	Nos grupos	104,116	219	,475		
	Total	108,925	227			
EL_CO_IN	Entre Grupos	8,412	8	1,051	1,659	,113
	Nos grupos	91,242	144	,634		
	Total	99,654	152			
EL_CO_AF_IND EX	Entre Grupos	22,642	8	2,830	2,749	,007
	Nos grupos	195,649	190	1,030		
	Total	218,291	198			
EL_CO_NF_IND EX	Entre Grupos	34,125	8	4,266	3,203	,002
	Nos grupos	265,007	199	1,332		
	Total	299,132	207			
EL_CO_CC_IND EX	Entre Grupos	7,566	8	,946	,716	,677
	Nos grupos	212,723	161	1,321		
	Total	220,289	169			
EL_IS_IN	Entre Grupos	25,990	8	3,249	2,415	,016
	Nos grupos	294,659	219	1,345		
	Total	320,650	227			

Relatório

Categoria		EL_AUT_I	EL_TF_I N	EL_TS_I N	EL_LF_I N	EL_CO_I N	EL_CO_AF_I NDEX	EL_CO_NF_I NDEX	EL_CO_CC_I NDEX	EL_IS_I N
Oficiais	Média	3,1096	3,2320	3,0921	2,8647	4,1137	4,7551	4,0785	3,4903	2,7386
	N	114	114	114	114	74	98	104	86	114
	Erro Desvio	,89134	,85642	,68989	,71437	,75672	,95098	1,18921	1,20656	1,18340
Sargentos	Média	3,0740	3,0969	3,0526	2,9085	3,9449	4,4733	3,8077	3,3333	2,7632
	N	114	114	114	114	79	101	104	84	114
	Erro Desvio	,92995	,87786	,75987	,67278	,85308	1,12525	1,20538	1,07266	1,19869
Total	Média	3,0918	3,1645	3,0724	2,8866	4,0265	4,6121	3,9431	3,4127	2,7509
	N	228	228	228	228	153	199	208	170	228
	Erro Desvio	,90902	,86794	,72440	,69271	,80970	1,04999	1,20212	1,14170	1,18851

ANOVA

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
EI_AUT_I	Entre Grupos	,669	1	,669	,808	,370
	Nos grupos	186,905	226	,827		
	Total	187,573	227			
EL_TF_IN	Entre Grupos	,282	1	,282	,374	,542
	Nos grupos	170,720	226	,755		
	Total	171,002	227			
EL_TS_IN	Entre Grupos	,014	1	,014	,027	,869
	Nos grupos	119,104	226	,527		
	Total	119,118	227			
EL_LF_IN	Entre Grupos	,433	1	,433	,902	,343
	Nos grupos	108,492	226	,480		
	Total	108,925	227			
EL_CO_IN	Entre Grupos	,001	1	,001	,002	,966
	Nos grupos	99,652	151	,660		
	Total	99,654	152			
EL_CO_AF_IND EX	Entre Grupos	11,128	1	11,128	10,582	,001
	Nos grupos	207,163	197	1,052		
	Total	218,291	198			
EL_CO_NF_IND EX	Entre Grupos	,000	1	,000	,000	,987
	Nos grupos	299,132	206	1,452		
	Total	299,132	207			
EL_CO_CC_IND EX	Entre Grupos	2,548	1	2,548	1,966	,163
	Nos grupos	217,741	168	1,296		
	Total	220,289	169			
EL_IS_IN	Entre Grupos	2,271	1	2,271	1,612	,205
	Nos grupos	318,378	226	1,409		
	Total	320,650	227			

Relatório

Sexo		EL_AUT_I	EL_TF_I	EL_TS_I	EL_LF_I	EL_CO_I	EL_CO_AF_I	EL_CO_NF_I	EL_CO_CC_I	EL_IS_I
		I	N	N	N	N	NDEX	NDEX	NDEX	N
Masculino	Média	3,1095	3,1760	3,0698	2,9008	4,0275	4,6889	3,9427	3,3706	2,7835
	N	206	206	206	206	137	180	189	152	206
	Erro Desvio	,90156	,86543	,72092	,69110	,80015	1,01678	1,18181	1,15871	1,19671
Feminino	Média	2,9261	3,0568	3,0966	2,7532	4,0184	3,8842	3,9474	3,7685	2,4455
	N	22	22	22	22	16	19	19	18	22
	Erro Desvio	,98267	,90453	,77338	,70976	,91576	1,10818	1,42514	,93958	1,08660
Total	Média	3,0918	3,1645	3,0724	2,8866	4,0265	4,6121	3,9431	3,4127	2,7509
	N	228	228	228	228	153	199	208	170	228
	Erro Desvio	,90902	,86794	,72440	,69271	,80970	1,04999	1,20212	1,14170	1,18851

ANOVA

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
EI_AUT_I	Entre Grupos	12,183	14	,870	1,057	,399
	Nos grupos	175,391	213	,823		
	Total	187,573	227			
EL_TF_IN	Entre Grupos	14,318	14	1,023	1,390	,160
	Nos grupos	156,684	213	,736		
	Total	171,002	227			
EL_TS_IN	Entre Grupos	5,855	14	,418	,787	,683
	Nos grupos	113,263	213	,532		
	Total	119,118	227			
EL_LF_IN	Entre Grupos	8,004	14	,572	1,207	,272
	Nos grupos	100,921	213	,474		
	Total	108,925	227			
EL_CO_IN	Entre Grupos	11,002	14	,786	1,223	,265
	Nos grupos	88,652	138	,642		
	Total	99,654	152			
EL_CO_AF_IND EX	Entre Grupos	37,826	14	2,702	2,755	<,001
	Nos grupos	180,465	184	,981		
	Total	218,291	198			
EL_CO_NF_IND EX	Entre Grupos	39,873	14	2,848	2,120	,012
	Nos grupos	259,259	193	1,343		
	Total	299,132	207			
EL_CO_CC_IND EX	Entre Grupos	8,533	14	,609	,446	,957
	Nos grupos	211,757	155	1,366		
	Total	220,289	169			
EL_IS_IN	Entre Grupos	26,143	14	1,867	1,351	,180
	Nos grupos	294,506	213	1,383		
	Total	320,650	227			

Relatório

Posto		EL_AUT_I	EL_TF_I N	EL_TS_I N	EL_LF_I N	EL_CO_I N	EL_CO_AF_I NDEX	EL_CO_NF_I NDEX	EL_CO_CC_I NDEX	EL_IS_I N
Segundo Sargento	Média	3,3125	3,0833	2,9167	2,3810	4,4412	4,1333	3,6111	3,8333	2,8667
	N	3	3	3	3	2	3	3	2	3
	Erro Desvio	1,37073	1,71780	1,44878	,35952	,70711	1,60416	1,89541	,23570	2,01329
Primeiro Sargento	Média	2,9074	2,9796	2,9676	3,1323	3,8889	4,2800	3,5200	3,4474	3,1037
	N	27	27	27	27	18	25	25	19	27
	Erro Desvio	,94411	,85139	,76160	,60340	,79354	1,08321	1,31614	,91802	1,35348
Sargento Ajudante	Média	2,9592	2,9694	2,9974	2,9475	3,7856	4,2293	3,7024	3,3571	2,8816
	N	49	49	49	49	31	41	42	35	49
	Erro Desvio	,90881	,87529	,71875	,68493	,85481	1,19295	1,22005	1,08174	1,22605
Sargento Chefe	Média	3,2708	3,3370	3,1806	2,8095	4,0308	4,8800	4,0321	3,1270	2,3704
	N	27	27	27	27	21	25	26	21	27
	Erro Desvio	,83727	,78147	,78011	,69422	,92852	,88129	,95338	1,30161	,81845
Sargento Mor	Média	3,6979	3,6417	3,3958	2,3333	4,2941	5,4800	4,5278	3,0000	2,2667
	N	6	6	6	6	5	5	6	5	6
	Erro Desvio	1,25213	1,01115	,86753	,59017	,36735	,41473	,93937	,50000	,94375
Alferes	Média	3,1875	3,4800	3,4500	3,1429	4,1471	4,5000	4,6333	3,8000	2,5200
	N	5	5	5	5	4	4	5	5	5

	Erro Desvio	,45928	,41923	,36012	,52489	,84632	,80829	,91591	1,10177	1,11893
Tenente	Média	2,9866	3,1107	2,9196	2,9898	3,8610	4,4000	3,5256	3,5513	2,7000
	N	14	14	14	14	11	11	13	13	14
	Erro Desvio	,74847	,79474	,76051	,64490	,70651	,87178	,90994	1,36488	1,19679
Capitão	Média	2,8475	2,9340	2,9250	2,8286	3,8733	4,3143	3,7937	3,3125	3,2560
	N	25	25	25	25	13	21	21	16	25
	Erro Desvio	,86904	,83837	,74652	,69620	,68845	,87994	1,06966	1,38226	1,01246
Major	Média	2,9231	3,0019	2,9423	2,9835	4,0294	4,5143	4,1739	3,4848	2,8000
	N	26	26	26	26	18	21	23	22	26
	Erro Desvio	1,03249	1,00653	,67660	,85745	,85416	1,00910	1,37939	1,28782	1,21326
Tenente Coronel	Média	3,4427	3,5042	3,3073	2,7738	4,1267	4,9826	3,7246	3,6538	2,6000
	N	24	24	24	24	13	23	23	13	24
	Erro Desvio	,94407	,83873	,67060	,78123	,63393	,86321	,92060	,92412	1,25802
Coronel	Média	3,3625	3,6000	3,2167	2,5524	4,5989	5,5385	4,7857	3,4615	2,2133
	N	15	15	15	15	11	13	14	13	15
	Erro Desvio	,79802	,66440	,63819	,47030	,69542	,67520	1,25308	1,15099	1,14260
Brigadeiro General	Média	2,9375	3,3000	3,0000	3,0000	4,4706	5,4000	5,1667	3,0000	2,0000
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Erro Desvio
Major General	Média	3,0625	2,8500	3,1250	2,5714	5,8235	6,2000	6,1667	5,1667	1,0000

	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Erro Desvio
Tenente General	Média	3,5000	3,4250	3,3438	3,2500	4,2745	4,8500	5,2083	3,4444	2,8000
	N	4	4	4	4	3	4	4	3	4
	Erro Desvio	,37846	,48391	,48278	,50000	1,19447	1,10000	1,32200	1,58406	1,29615
General	Média	3,0000	4,0500	3,6250	2,8571	4,4118	6,2000	4,3333	3,0000	1,6000
	N	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Erro Desvio
Total	Média	3,0918	3,1645	3,0724	2,8866	4,0265	4,6121	3,9431	3,4127	2,7509
	N	228	228	228	228	153	199	208	170	228
	Erro Desvio	,90902	,86794	,72440	,69271	,80970	1,04999	1,20212	1,14170	1,18851

