



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

LIDERANÇA ÉTICA E BEM-ESTAR

ORGANIZACIONAL NA FORÇA AÉREA

PORTUGUESA: O PAPEL MEDIADOR DO CAPITAL PSICOLÓGICO E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

JOÃO SILVA FRANCISCO

JUNHO – 2025



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

LIDERANÇA ÉTICA E BEM-ESTAR

ORGANIZACIONAL NA FORÇA AÉREA

PORTUGUESA: O PAPEL MEDIADOR DO CAPITAL

PSICOLÓGICO E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

JOÃO SILVA FRANCISCO

ORIENTADOR:

**PROFESSOR DOUTOR TIAGO EMANUEL RODRIGUES
GONÇALVES**

JUNHO – 2025

O Papel da Liderança Ética no Capital Psicológico, na Satisfação no Trabalho e no Burnout: O caso da Força Aérea Portuguesa

Agradecimentos

Quero começar por agradecer ao Professor Doutor Tiago Emanuel Rodrigues Gonçalves, não só pela orientação académica rigorosa, mas também pela constante disponibilidade, interesse e incentivo desde os primeiros passos desta investigação. O seu apoio foi determinante para a concretização deste trabalho.

Agradeço também ao ISEG e a todos os docentes que, de alguma forma, marcaram o meu percurso académico ao longo deste mestrado. Esta é uma instituição que só se compreende verdadeiramente depois de nela se passar: a sua exigência, excelência e espírito académico justificam plenamente o reconhecimento constante nos *rankings* internacionais.

Um agradecimento especial à Força Aérea Portuguesa por me permitir realizar esta investigação e me ter disponibilizado todas as ferramentas para tal. Além da Instituição, agradeço a todos os camaradas que despenderam parte do seu tempo para participar no estudo.

Aos meus pais, o meu mais sincero obrigado. Sem vocês, nada do que tenho alcançado seria possível. O agradecimento estende-se à restante família, em especial ao meu irmão, aos meus sobrinhos e aos meus avós.

Por fim, agradeço ainda a todos os meus amigos que, de algum modo, deixaram a sua marca nesta etapa.

Resumo

As Forças Armadas Portuguesas, e em particular a Força Aérea Portuguesa (FA), enfrentam atualmente um défice significativo de efetivos, o que tem provocado uma sobrecarga funcional nos militares e aumentado a sua exposição a riscos psicossociais, como o burnout (BO). Neste contexto, o presente estudo analisou o impacto da liderança ética (LE) no BO, considerando o papel mediador do capital psicológico (PCAP) e da satisfação no trabalho (SAT). Sustentado na Teoria das Trocas Sociais e na *Broaden-and-Build Theory*, o modelo teórico foi testado com recurso ao modelo de equações estruturais, com uma amostra de 282 militares. Os resultados revelaram que a LE influencia positivamente o PCAP e a SAT, os quais, por sua vez, apresentam uma relação negativa com o BO. Verificou-se ainda que a LE influencia negativamente o BO de forma indireta, sendo esse efeito mediado pelo PCAP e pela SAT, confirmando todos os caminhos hipotetizados. Estes achados reforçam a importância da LE como fator promotor de bem-estar organizacional e de proteção psicossocial em contextos de elevada exigência, revelando-se, assim, um instrumento estratégico de gestão de recursos humanos na FA. Este estudo oferece uma base teórica e empírica para orientar políticas de desenvolvimento e programas de formação contínua em LE nas FFAA.

Palavras-chave: liderança ética; burnout; capital psicológico; satisfação no trabalho; Força Aérea Portuguesa.

Abstract

The Portuguese Armed Forces, particularly the Air Force, are currently facing a significant shortage of personnel, resulting in functional overload among military personnel and increasing their exposure to psychosocial risks, such as burnout. In this high-demand context, the present study examined the impact of ethical leadership on burnout, considering the mediating roles of psychological capital and job satisfaction. Grounded in Social Exchange Theory and the Broaden-and-Build Theory, the proposed model was tested using structural equation modeling with a sample of 282 military personnel. The results revealed that ethical leadership positively influences both psychological capital and job satisfaction, which show a negative relationship with burnout. Furthermore, ethical leadership was found to exert an indirect negative effect on burnout, mediated by psychological capital and job satisfaction, confirming all hypothesized pathways. These findings highlight ethical leadership as a key driver of organizational well-being and psychosocial protection in demanding operational settings, positioning it as a strategic human resource management tool within the Portuguese Air Force. This study offers a theoretical and empirical foundation to guide leadership development policies and continuous ethical leadership training programs across the Portuguese Armed Forces.

Keywords: ethical leadership; burnout; psychological capital; job satisfaction; Portuguese Air Force.

Índice

1.	Introdução.....	8
2.	Revisão da Literatura	10
2.1.	Teoria das Trocas Sociais	10
2.2.	<i>Broaden and Build Theory</i>	11
2.3.	Liderança Ética	12
2.4.	Capital Psicológico	15
2.4.1.	Relação entre Liderança Ética e Capital Psicológico	15
2.5.	Satisfação no Trabalho	16
2.5.1.	Relação entre Liderança Ética e Satisfação no Trabalho	17
2.6.	Burnout	18
2.6.1.	Relação entre Capital Psicológico e Burnout	20
2.6.2.	Relação entre Satisfação no Trabalho e Burnout.....	21
2.6.3.	Relação entre Liderança Ética, Capital Psicológico e Burnout	22
2.6.4.	Relação entre Liderança Ética, Satisfação no Trabalho e Burnout	22
2.7.	Modelo de Investigação.....	24
3.	Metodologia.....	24
3.1.	Método de Investigação	24
3.2.	Instrumento e Medidas	25
3.3.	Amostra.....	26
4.	Resultados.....	27
4.1.	Modelo de Equações Estruturais	27
4.2.	Modelo de Medição	28
4.3.	Modelo Estrutural	29
5.	Discussão de Resultados.....	31
5.1.	Contribuições teóricas.....	37
5.2.	Contribuições práticas	37
6.	Conclusão	39
6.1.	Limitações e sugestões para estudos futuros.....	40
7.	Bibliografia.....	41

O Papel da Liderança Ética no Capital Psicológico, na Satisfação no Trabalho e no Burnout: O caso da Força Aérea Portuguesa

8. Anexos	50
Anexo A – Parecer Comité Ética ISEG	50
Anexo B – Caracterização sociodemográfica da amostra.....	50
Anexo C – Cargas fatoriais dos itens por constructo	51
Anexo D – Programa para o Desenvolvimento de Líderes Éticos na FA.....	52
Anexo E – Boas práticas de GRH para o desenvolvimento do PCAP na FA.....	53

Índice de Tabelas

Tabela I. Fiabilidade e validade dos constructos	29
Tabela II. Validade discriminante dos constructos segundo a matriz HTMT	29
Tabela III. Teste de hipóteses - Efeitos diretos	30
Tabela IV. Teste de hipóteses - Efeitos indiretos	31

Lista de Abreviaturas

BO – Burnout

DL – Decreto-Lei

FA – Força Aérea Portuguesa

FFAA – Forças Armadas Portuguesas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HTMT – *Heterotrait-Monotrait Ratio*

LE – Liderança Ética

OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte

PCAP – Capital Psicológico

PLS-SEM – *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*

SAT – Satisfação no Trabalho

TTS – Teoria das Trocas Sociais

VIF – Valor de Fator de Inflação da Variância

VME – Variância Média Extraída

1. Introdução

As Forças Armadas Portuguesas (FFAA) enfrentam um défice estrutural de efetivos de cerca de 32% (aproximadamente 9.760 militares), face ao previsto no Decreto-Lei (DL) n.º 6/2022 (Observador, 2024). No caso da Força Aérea Portuguesa (FA), este défice foi de 1.199 militares (aproximadamente 20%) em 2023 (Expresso, 2023). Embora o DL n.º 6/2022 tenha vigorado até 2024, os seus parâmetros foram prorrogados pelo DL n.º 77/2025, mantendo-se como referência em 2025. Este défice tem implicado uma sobrecarga funcional acrescida para os militares, agravada pelas exigências institucionais previstas no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR; DL n.º 90/2015) e por fatores como a imprevisibilidade das missões, o afastamento familiar e o peso emocional do trabalho (Brooks & Greenberg, 2018). Estas exigências, associadas ao excesso de trabalho — fator identificado como potenciador de burnout (BO) em contexto militar (Hosseini et al., 2023) —, colocam os militares sob risco acrescido de BO, comprometendo não apenas o seu bem-estar individual, mas também a eficácia organizacional da FA, cuja missão inclui a proteção do espaço aéreo nacional e o cumprimento de compromissos no quadro da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN).

Para além dos teatros de operações, o contexto militar envolve outros fatores de stress, como conflitos de papéis, limitações de autonomia e apoio inadequado da chefia (Brooks & Greenberg, 2018), pelo que se torna fundamental identificar mecanismos organizacionais que mitiguem os efeitos do stress ocupacional e promovam a resiliência psicológica da FA. Documentos como o EMFAR, a Diretiva Estratégica e o Código de Conduta da FA consagram a ética como pilar da conduta militar. Neste enquadramento, Neves (2022) destaca a *credibility* como uma competência crítica de liderança nas FFAA, reforçando a necessidade de alinhar comportamentos de liderança com valores e princípios éticos. Assim, este estudo propõe-se analisar o efeito da perceção de liderança ética (LE) sobre o BO, integrando o papel do capital psicológico (PCAP) e da satisfação no trabalho (SAT). A questão de investigação que orienta este estudo é: “Qual é o efeito da LE no BO entre os militares da FA?”

A LE pode exercer efeitos positivos sobre variáveis como o PCAP — composto por autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Luthans et al., 2007a) — e a SAT (Brown

& Treviño, 2006; Neves & Story, 2015), revelando-se um potencial fator protetor em contextos de elevada exigência. Assim, o presente estudo visa analisar o efeito da percepção de LE sobre o BO, o PCAP e a SAT no contexto da FA, contribuindo para a compreensão destas relações no seio da instituição. Esta investigação alinha-se com estudos recentes que destacam a necessidade de formação estruturada em saúde mental (Correia & Fernandes, 2024) e de estratégias eficazes de gestão do stress nas FFAA (Neves, 2024).

O aumento de escândalos éticos em organizações civis de projeção internacional (MarketWatch, 2024; The Australian, 2024; The Guardian, 2025), em instituições militares internacionais (Business Insider, 2024; New York Post, 2024), bem como o caso português dos Paióis de Tancos (Diário de Notícias, 2022; Público, 2018) têm reforçado a relevância de investigar a LE como mecanismo de prevenção de comportamentos desviantes e condutas antiéticas (Guo et al., 2021; O’Keefe, Son Hing & Catano, 2023). Apesar do reconhecimento crescente da LE como pilar estratégico da integridade institucional, a produção científica sobre este constructo em ambiente militar permanece escassa (Kritz, 2018). Em Portugal, os estudos existentes no contexto militar abordam a LE apenas de forma indireta (Pereira & Eusébio, 2021; Pires, 2017). Este estudo visa, assim, colmatar essa lacuna, integrando a Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964; Homans, 1958) e a *Broaden-and-Build Theory* (Fredrickson, 2001, 2004, 2005) na análise dos efeitos indiretos da LE sobre o BO.

A presente dissertação está organizada em seis capítulos. Após a introdução, o segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, sistematizando os principais conceitos teóricos e evidência empírica sobre LE, BO, PCAP e SAT, com foco no contexto militar, mas integrando também contributos relevantes de outros domínios organizacionais. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada, incluindo o método de investigação, os instrumentos de medida, os procedimentos de recolha de dados e a caracterização sociodemográfica da amostra. O quarto capítulo apresenta os resultados empíricos, seguindo-se, no quinto, a sua discussão crítica. Por fim, o sexto capítulo sintetiza as principais conclusões, reconhece as limitações do estudo e sugere linhas para investigação futura.

2. Revisão da Literatura

2.1. Teoria das Trocas Sociais

A Teoria das Trocas Sociais (TTS), formalizada por Homans (1958) e desenvolvida por Blau (1964), constitui um referencial teórico amplamente reconhecido nas ciências sociais, com aplicação transversal em diversos contextos de pesquisa e análise (Ahmad et al., 2023). Esta teoria conceptualiza as interações sociais como trocas orientadas pela maximização de benefícios e minimização de custos. Enquanto Homans privilegiou uma abordagem comportamental, Blau introduziu uma dimensão relacional, evidenciando a importância de vínculos sustentados por normas sociais implícitas.

Blau (1964) destaca que, embora algumas trocas sejam reguladas por contratos formais, um vasto conjunto de outras relações assenta em normas como a reciprocidade, que sustentam o tecido das relações interpessoais. Emerson (1976) reforça esta visão ao afirmar que a troca social é um processo interdependente, no qual as ações de um indivíduo criam obrigações recíprocas nos outros. Cropanzano e Mitchell (2005) acrescenta que estas trocas são, em essência, bidirecionais e regidas por normas emergentes da interação social.

Estas interações sociais são particularmente moldadas pela norma da reciprocidade. Segundo Blau (1964), essa reciprocidade, seja implícita ou explícita, desempenha um papel crucial na coesão e qualidade das relações sociais, ao incentivar comportamentos altruístas e fortalecer os laços entre os indivíduos. Por outro lado, a ausência de reciprocidade é socialmente sancionada, o que sublinha a sua importância na manutenção de relações saudáveis. Gouldner (1960) acrescenta que esta norma transcende a mera expectativa social, assumindo uma dimensão ética e universalista, na qual se espera que os indivíduos retribuam os benefícios recebidos com justiça e equilíbrio. Assim, essa expectativa não é apenas uma norma social, mas também um valor ético que orienta as ações morais dos indivíduos, influenciando as suas perceções quanto às suas obrigações para com os outros. Neste quadro, a TTS oferece uma explicação sólida para a construção de relações positivas no contexto organizacional.

No contexto organizacional, estas ideias explicam a influência da liderança nas atitudes dos colaboradores, nomeadamente através de comportamentos que evocam normas de reciprocidade. Entre os vários estilos de liderança, destaca-se a LE, que pode ser entendida como um comportamento pró-social que ativa mecanismos de reciprocidade

positiva (Ahmed & Khan, 2025; Iqbal & Parray, 2025), promovendo motivação, justiça percebida e empowerment. Mesmo quando a TTS não é referida diretamente, estes estudos demonstram esse efeito de reciprocidade, como nos estudos de Pohl et al. (2017) com militares, ou Helfers et al. (2019) com polícias, que associam percepções de justiça ao compromisso organizacional e a sua ausência a comportamentos desviantes. Tais resultados confirmam que a violação das normas de reciprocidade e justiça prejudica o alinhamento dos indivíduos com os objetivos organizacionais, sobretudo em contextos hierarquizados como o das forças de segurança e defesa.

Investigações recentes reforçam a atualidade da TTS. Hsu et al. (2024) demonstraram que a liderança de apoio influencia o BO e o compromisso organizacional através da motivação intrínseca, num processo alicerçado na reciprocidade socio emocional. Já Loghman et al. (2024) mostraram que a LE contribui para o desenvolvimento do PCAP dos colaboradores, o qual medeia a relação com atitudes organizacionais desejáveis, ao fomentar práticas justas e um ambiente de apoio. Por sua vez, Santiago-Torner et al. (2024) recorreram à TTS para evidenciar que os comportamentos éticos dos líderes promovem relações baseadas em justiça percebida e confiança, reduzindo a exaustão emocional e fortalecendo o compromisso afetivo.

No contexto militar, onde a hierarquia é central e os desafios operacionais são exigentes, a TTS ganha relevância. A percepção de LE pode reforçar a lealdade entre militares, como demonstrado por Connor et al. (2019), que evidenciaram que essa lealdade é construída com base em relações de reciprocidade moral. A Diretiva Estratégica da Força Aérea 2022–2025 reforça esta visão ao valorizar a liderança inclusiva e os valores éticos como pilares do comprometimento e da coesão organizacional. Assim, a TTS constitui um dos fundamentos teóricos desta investigação, ao explicar como a LE influencia o bem-estar e o compromisso dos militares da FA.

2.2. *Broaden and Build Theory*

A *Broaden and Build Theory*, proposta por Fredrickson (2001, 2004, 2005), defende que emoções positivas, como a alegria, o interesse, a gratidão ou a esperança, ampliam os repertórios cognitivos, atencionais e comportamentais dos indivíduos. Em contraste com as emoções negativas, que restringem o foco da atenção e induzem respostas imediatas de sobrevivência (ex.: fugir), as emoções positivas "ampliam" (*broaden*) os padrões de pensamento e ação disponíveis, incentivando a exploração, a

aprendizagem e a criatividade. Esse alargamento cognitivo permite "construir" (*build*) recursos duradouros, como resiliência, relações sociais, competências cognitivas ou saúde física, essenciais para o bem-estar psicológico e físico a longo prazo (Fredrickson & Branigan, 2005).

Em contexto organizacional, esta teoria explica como experiências emocionais positivas, frequentemente impulsionadas por práticas de liderança, favorecem o desenvolvimento do PCAP — composto por esperança, otimismo, autoeficácia e resiliência (Luthans et al., 2007b). A LE, ao promover justiça, respeito e apoio emocional, ativa emoções positivas (alargamento cognitivo – *broaden*) que potenciam o PCAP (construção de recursos – *build*), funcionando este como fator protetor face ao BO (Avey et al., 2009; Rego et al., 2012).

Estudos recentes confirmam esta lógica. Zewude e Hercz (2021) demonstraram que emoções positivas ampliam os repertórios cognitivos dos professores, facilitando a construção de recursos psicológicos que promovem o bem-estar e reduzem o BO. Gong (2018) identificou uma correlação positiva entre emoções positivas no trabalho e PCAP, e negativa com o BO, sustentando-se na *Broaden and Build Theory*. No setor militar, Kearney et al. (2013) mostraram que a meditação baseada na bondade aumentou emoções positivas e reduziu sintomas de stress pós-traumático em veteranos; já Niederhauser et al. (2023) observaram que um programa de treino de resiliência em cadetes do exército suíço melhorou o *coping* e reduziu a reatividade ao stress. Embora estes estudos não referenciem diretamente esta teoria, operacionalizam os seus princípios centrais.

No contexto da FA, caracterizado por elevados níveis de responsabilidade funcional, imprevisibilidade e carga emocional — características frequentemente associadas ao setor militar (Brooks & Greenberg, 2018) —, a promoção de emoções positivas através da LE revela-se uma via promissora para o fortalecimento do PCAP e mitigação do BO.

2.3. Liderança Ética

A liderança é a capacidade de mobilizar um grupo para alcançar objetivos comuns, através de influência interpessoal não coerciva, promovendo o compromisso e a cooperação dos membros do grupo (Northouse, 2021; Robbins & Judge, 2019; Yukl, 2013). Entre os vários estilos, a LE tem ganho destaque, sobretudo em contextos que valorizam a integridade, o bem-estar coletivo e a confiança institucional (Brown &

Treviño, 2006; Guo et al., 2021; O’Keefe, Son Hing & Catano, 2023; Shakeel, Kruyen & Van Thiel, 2019).

De acordo com Brown et al. (2005), a LE envolve comportamentos normativamente adequados, expressos tanto pela conduta pessoal do líder como pelas suas relações interpessoais. Além de agir de forma moralmente exemplar, o líder ético orienta eticamente os subordinados, promovendo valores como a justiça, a integridade e o respeito (Brown & Treviño, 2006), assumindo a função de “gestor moral”. Essa função combina práticas transacionais, como o reforço positivo e a imposição de consequências (Burns, 1978), com uma dimensão transformacional, inspirando os colaboradores a alinharem-se com valores que transcendem os seus próprios interesses, integrando, assim, uma orientação ética distinta que a diferencia dos demais estilos de liderança (Brown & Treviño, 2006).

Diversos estudos têm demonstrado os efeitos positivos da LE em diferentes dimensões organizacionais. Por exemplo, Bedi et al. (2016) realizaram uma meta-análise que concluiu que a LE está positivamente associada à SAT, ao desempenho organizacional e à confiança nos líderes. De forma semelhante, Neves e Story (2015) verificaram que líderes éticos promovem a perceção de justiça organizacional, o que se traduz num maior envolvimento dos colaboradores e numa redução de comportamentos contraproducentes, reforçando a importância da LE para o funcionamento saudável das organizações. Com base nestes estudos, a LE pode ser apontada como um preditor relevante da SAT, por promover sentimentos de valorização, alinhamento de valores e perceção de equidade entre os colaboradores.

A TTS fornece uma base teórica sólida para compreender estes efeitos. Eisenberger et al. (2001) demonstram que o apoio organizacional e a justiça percecionada geram atitudes positivas. Assim, em ambientes liderados por chefias éticas, os colaboradores tendem a retribuir esse tratamento com atitudes positivas, como maior empenho e adesão a comportamentos desejáveis. Esta relação foi confirmada por Faisal et al. (2025) que demonstraram que a LE influencia positivamente o compromisso afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional no setor da saúde. Ao promover interações justas, previsíveis e coerentes com normas de equidade, a LE reforça os mecanismos relacionais descritos na TTS, promovendo um clima organizacional pautado pela confiança mútua e pela reciprocidade (Den Hartog, 2015).

A LE está igualmente associada ao desenvolvimento de recursos psicológicos positivos como o PCAP. Líderes éticos favorecem a criação de ambientes de segurança psicológica, apoio emocional e justiça organizacional, promovendo, assim, a esperança, o otimismo, a autoeficácia e a resiliência nos colaboradores (Loghman et al., 2024; Rego et al., 2012). À luz da *Broaden and Build Theory*, a LE ativa emoções positivas, que ampliam o repertório cognitivo e comportamental, facilitando a construção desses recursos.

Estes recursos funcionam como mecanismos de proteção face ao BO, contribuindo para o bem-estar e o envolvimento organizacional (Jia et al., 2022; Kalshoven & Boon, 2012). Além disso, líderes éticos que promovem emoções morais positivas intensificam comportamentos desejáveis, como a voz ética e o envolvimento organizacional (Jeong, Sun & Yam, 2025), e mitigam efeitos negativos como o ostracismo, ao reforçar a identidade moral e os valores éticos dos colaboradores (Zheng et al., 2025).

No setor público, os líderes têm um papel crítico na preservação da confiança institucional (Shakeel, Kruijen & Van Thiel, 2019). Por sua vez, a natureza hierárquica e disciplinada das FFA requerem que os líderes não apenas cumpram elevados padrões éticos, mas também os promovam entre os seus subordinados. Esta exigência encontra suporte empírico em estudos que demonstram como a LE influencia diretamente comportamentos pró-sociais e fatores de bem-estar entre militares. Kim e Vandenberghe (2020) demonstraram que a LE influencia positivamente o comportamento de cidadania organizacional e a voz ética em equipas militares, mediada pela eficácia moral da equipa e pelo clima ético. De forma complementar, Trachik et al. (2021) evidenciaram que a perceção de LE, coesão grupal e propósito contribui para mitigar a ideação suicida em militares, realçando o impacto psicossocial da LE.

Outros estudos reforçam a importância da LE como base da cultura organizacional nas instituições militares. Garb (2023) analisa os mecanismos de formação de líderes éticos, destacando a valorização da integridade, responsabilidade moral e serviço. Vermetten et al. (2025) apontam a liderança como catalisadora de coragem moral e resposta ética em ambientes operacionais, essenciais à resiliência moral e ao bem-estar. Segundo O’Keefe et al. (2023), a liderança ética é determinante para o clima institucional e para o comportamento dos militares nas Forças Armadas Canadianas, tendo-se, por isso, institucionalizado programas de formação ética contínua. Estas evidências ilustram e

reforçam o papel da LE enquanto elemento estruturante da cultura militar e fator essencial para a coesão, a confiança e a resiliência organizacional.

2.4. Capital Psicológico

O PCAP emerge da psicologia positiva, uma abordagem centrada no desenvolvimento de capacidades humanas, em contraste com modelos focados em défices ou disfunções individuais (Seligman, 2002). Este conceito refere-se a um estado psicológico positivo composto por quatro recursos: autoeficácia (confiança para enfrentar desafios), esperança (definição de metas e persistência na sua prossecução), otimismo (expectativas positivas e interpretações construtivas) e resiliência (adaptação e resposta positiva a adversidades) (Luthans & Youssef, 2007b; Luthans et al., 2015). Por ser um constructo dinâmico, o PCAP pode ser desenvolvido e potenciado por meio de práticas e intervenções organizacionais adequadas (Luthans & Youssef, 2004).

Newman et al. (2014) identificaram uma associação robusta entre PCAP e bem-estar psicológico, desempenho, comportamentos de cidadania organizacional, menor absentismo e rotatividade. Os autores identificaram ainda diversos antecedentes contextuais que favorecem o desenvolvimento deste recurso, como o apoio organizacional, o suporte do supervisor e comportamentos de liderança. Adicionalmente, contextos organizacionais caracterizados por LE, justiça organizacional e segurança psicológica favorecem o desenvolvimento deste constructo (Carmeli et al., 2009; Avey et al., 2011; Rego et al., 2012).

Segundo Luthans e Broad (2022), o PCAP é preditor de desempenho e bem-estar a diferentes níveis (individual, grupo e organização), sobretudo em contextos de stress. Este efeito pode ser compreendido à luz da *Broaden and Build Theory*, que associa emoções positivas ao desenvolvimento de recursos pessoais duradouros, como os quatro componentes do PCAP, essenciais à adaptação e ao crescimento em contextos laborais complexos (Fredrickson, 2004).

2.4.1. Relação entre Liderança Ética e Capital Psicológico

De acordo com a *Broaden-and-Build Theory*, a LE, ao promover ambientes organizacionais baseados em confiança, justiça e integridade, estimula emoções positivas, que fortalecem os recursos psicológicos dos colaboradores, como a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência — os quatro componentes centrais do PCAP (Luthans & Youssef, 2004). Evidência empírica mostra que líderes éticos, ao agirem com

justiça, respeito e autenticidade, criam contextos favoráveis ao desenvolvimento do PCAP (Loghman et al., 2024; Nguyen et al., 2024; Rego et al., 2012). Estudos como o de Newman et al. (2014) que identificaram os comportamentos de liderança e o suporte organizacional como antecedentes centrais na construção do PCAP, reforçam o papel das chefias na criação de contextos psicológicos positivos. Estes líderes reforçam a confiança e o apoio emocional, promovendo um ambiente propício ao fortalecimento da autoeficácia e da resiliência, bem como uma visão esperançosa e otimista sobre o futuro organizacional (Avey et al., 2011).

No contexto das FFAA, esta relação revela-se particularmente relevante. Um estudo conduzido por Antonesei e Făşărea (2023), com militares romenos, confirmou uma correlação estatisticamente significativa entre liderança autêntica e capital psicológico, explicando cerca de 33,3% da variância do PCAP dos subordinados. Adicionalmente, a análise de regressão múltipla revelou que, entre as quatro dimensões do PCAP, apenas a resiliência se destacou como preditora significativa de liderança autêntica. À luz da TTS (Blau, 1964), estes resultados podem ser compreendidos pelo princípio da reciprocidade: quando os colaboradores percecionam condutas éticas das chefias tendem a retribuir com atitudes positivas que fortalecem os seus próprios recursos psicológicos. Neste quadro, o PCAP pode ser visto como uma resposta relacional à percepção de justiça, integridade e apoio por parte dos líderes (Ahmed & Khan, 2025; Gouldner, 1960; Iqbal & Parvayee, 2024).

Em contextos organizacionais marcados por hierarquia e exigência, como os militares, essa reciprocidade assume particular relevância, ao promover relações de confiança e compromisso (Pohl et al., 2017). Esse ambiente psicologicamente seguro favorece a construção de recursos positivos, como o PCAP, ao reforçar a percepção de apoio e valorização por parte da liderança (Avey et al., 2011). Assim, esta teoria oferece um enquadramento relacional para compreender como a percepção de LE pode catalisar o desenvolvimento do PCAP nos militares da FA. Com base nos pressupostos teóricos e na evidência empírica apresentada, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

H1. A LE tem uma influência positiva no PCAP.

2.5. Satisfação no Trabalho

A SAT é um dos constructos mais consolidados na psicologia organizacional, sendo definida como a avaliação global e subjetiva que o indivíduo faz da sua experiência

laboral, refletindo o grau de contentamento relativamente às suas tarefas, condições de trabalho e relações interpessoais (Locke, 1976). Entre os seus principais determinantes destacam-se o conteúdo e variedade das tarefas, o reconhecimento, as oportunidades de progressão, a remuneração, o apoio da chefia e a qualidade das relações interpessoais (Judge et al., 2001; Spector, 1997). Além disso, a perceção de justiça, o apoio emocional e a integridade dos líderes têm-se destacado como elementos-chave na promoção de um ambiente organizacional positivo e níveis mais elevados de SAT (Brown & Treviño, 2006; Neves & Story, 2015).

A SAT associa-se a diversos resultados organizacionais, como maior motivação, desempenho individual e produtividade, e menor rotatividade, absentismo e comportamentos contraproducentes (Hackman & Oldham, 1980; Organ & Ryan, 1995). Este impacto é particularmente relevante em contextos de elevada exigência emocional e operacional, como o das Forças Armadas, onde a SAT contribui para a coesão organizacional, a retenção de pessoal e a saúde ocupacional (Castro, Adler & Britt, 2006).

Hernández-Varas e García Silgo (2021) demonstraram que intervenções centradas no desenvolvimento do PCAP potenciaram significativamente o bem-estar e a SAT entre militares espanhóis. Adicionalmente, a literatura tem demonstrado uma relação inversa consistente entre a SAT e o BO, com trabalhadores mais satisfeitos a reportarem menores níveis de exaustão emocional e maior resiliência face ao stress (Faragher et al., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004). Neste sentido, compreender os fatores que promovem a SAT e os seus efeitos no bem-estar dos colaboradores reveste-se de especial importância para o desenvolvimento de práticas de gestão eficazes, sobretudo em instituições onde o compromisso e o bem-estar psicológico são determinantes para o cumprimento da sua missão, como a FA.

2.5.1. Relação entre Liderança Ética e Satisfação no Trabalho

A LE é amplamente reconhecida como um fator determinante para a promoção da SAT, uma vez que influencia diretamente as perceções dos colaboradores sobre justiça, respeito, apoio e integridade no ambiente organizacional (Brown & Treviño, 2006; Neves & Story, 2015). Líderes éticos estabelecem expectativas claras, demonstram preocupação com o bem-estar dos subordinados e adotam práticas baseadas na equidade e no respeito mútuo, o que contribui para um clima organizacional mais positivo e satisfatório. Segundo a TTS, quando os colaboradores percebem que são tratados com justiça e

dignidade, tendem a retribuir com atitudes mais positivas, como maior SAT e compromisso organizacional (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Nesse sentido, a LE promove uma relação de reciprocidade, criando um ambiente de confiança e apoio que potencia o contentamento no trabalho (Walumbwa et al., 2011).

Empiricamente, vários estudos confirmam esta associação. Avey et al. (2012) encontraram uma relação positiva significativa entre percepções de LE e SAT, mediada pela voz do colaborador e pela posse psicológica, sugerindo que líderes éticos fortalecem a valorização percebida e o envolvimento nos seus subordinados. Mais recentemente, Limpo e Junaidi (2023), num estudo desenvolvido em organizações públicas na Indonésia, demonstraram que a LE influencia significativamente a SAT, a qual, por sua vez, medeia o impacto da LE no desempenho e no comprometimento organizacional. Na mesma linha, Nguyen et al. (2024) identificaram igualmente que a LE tem impacto positivo na SAT, validando empiricamente a importância da LE para o bem-estar dos colaboradores. Em Portugal, Carlos, Vitória e Dimas (2025) confirmaram, num estudo com trabalhadores portugueses, que a LE influencia positivamente a SAT, a qual atua como mediadora dos efeitos da liderança no florescimento, na criatividade e no desempenho profissional.

Este princípio de reciprocidade reforça o papel da LE na promoção de um ambiente de confiança ética. Kim e Vandenberghe (2020) demonstraram que a percepção de LE está positivamente associada ao clima ético das equipas militares, o que, por via da eficácia moral da equipa, facilita comportamentos de cidadania organizacional. Estes comportamentos, frequentemente associados à SAT (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000), reforçam o papel da LE na criação de ambientes psicologicamente seguros e motivadores em contexto militar. De forma semelhante, Castro et al. (2006) confirmaram que líderes eficazes e moralmente respeitados contribuem para níveis mais elevados de moral e contentamento entre militares em contexto operacional. Deste modo, com base nos pressupostos teóricos da TTS e na evidência empírica que associa práticas de LE a níveis mais elevados de SAT, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

H2. A LE tem uma influência positiva na SAT.

2.6. Burnout

O BO é um constructo psicológico que descreve um estado de fadiga física, cognitiva e emocional, resultante da exposição prolongada a exigências laborais intensas,

especialmente em contextos organizacionais exigentes (Maslach et al., 2001). Embora existam diferentes abordagens teóricas, a presente investigação adota a conceptualização proposta por Shirom e Melamed (2006), que concebem o BO como uma deterioração progressiva dos recursos energéticos do indivíduo, manifestando-se sob três dimensões: fadiga física, fadiga cognitiva e exaustão emocional. A fadiga física consiste na sensação constante de cansaço físico e diminuição dos níveis de energia; a fadiga cognitiva refere-se a dificuldades de concentração, raciocínio e memória, traduzindo um comprometimento das funções cognitivas básicas; por fim, a exaustão emocional está associada à sensação de vazio afetivo, baixa reatividade emocional e dificuldade em experienciar emoções positivas (Shirom & Melamed, 2006).

Diversos estudos têm associado o BO a efeitos negativos significativos no contexto laboral, tais como o declínio da saúde física e mental, o aumento do absentismo, a intenção de saída, bem como a diminuição do desempenho e da satisfação profissional (Maslach et al., 2001; Shirom & Melamed, 2006). No seu modelo, Maslach et al. (2001) identificaram diversos fatores de risco, entre os quais se destacam a sobrecarga de trabalho, o conflito e ambiguidade de papéis e a ausência de apoio social — elementos que encontram paralelismo nos riscos psicossociais identificados por Brooks e Greenberg (2018) em contexto militar. Estes fatores são particularmente relevantes no setor da defesa, onde a natureza hierárquica, as exigências operacionais permanentes e o elevado rigor disciplinar acentuam o potencial impacto do BO, podendo comprometer o bem-estar dos militares e afetar diretamente a prontidão e eficácia organizacional (Hosseini et al., 2023; Peçanha et al., 2025).

No setor da saúde, Meredith et al. (2022) identificaram preditores semelhantes, como a sobrecarga de trabalho, a falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a autonomia percebida. Esta análise evidenciou ainda que o apoio da chefia e a autonomia se destacam como fatores de proteção relevantes. Por sua vez, Hosseini et al. (2023), numa revisão focada em contextos militares, reforçam que características como o regime de turnos, a duração da experiência profissional e a exposição continuada a ambientes exigentes estão positivamente associadas ao BO. Estes autores destacam o papel protetor da autoeficácia na redução da exaustão emocional e do cinismo, tanto de forma direta como indireta. De forma complementar, Peçanha et al. (2025), numa revisão sistemática sobre o BO em agentes de forças policiais, identificaram uma multiplicidade de fatores

organizacionais, pessoais e contextuais que contribuem para o desenvolvimento do BO. Entre os principais fatores destacam-se a injustiça organizacional, a sobrecarga de trabalho, as exigências emocionais e a liderança disfuncional — elementos particularmente salientes em profissões associadas à segurança e defesa.

Apesar das diferenças contextuais, as conclusões dos estudos convergem quanto à importância de considerar a interação entre fatores organizacionais (ex. carga de trabalho, autonomia, apoio da chefia) e recursos individuais (ex. autoeficácia, PCAP) na prevenção e mitigação do BO. Esta perspetiva integrada revela-se especialmente pertinente em instituições militares, oferecendo um enquadramento empírico e teórico robusto para a presente investigação, que analisa o papel da LE, da SAT e do PCAP como fatores de proteção face ao BO em contexto militar.

2.6.1. Relação entre Capital Psicológico e Burnout

Em contextos exigentes, os indivíduos tendem a experienciar emoções negativas como stress, frustração e ansiedade (Lazarus & Folkman, 1984). A investigação tem demonstrado que o PCAP, enquanto recurso psicológico positivo, contribui para a regulação emocional e adaptação em ambientes organizacionais adversos (Avey et al., 2011; Luthans et al., 2007). Segundo Luthans e Broad (2022), o fortalecimento dos componentes do PCAP — esperança, otimismo, resiliência e autoeficácia — permite ao indivíduo enfrentar mais eficazmente os desafios do trabalho, mitigando o impacto das exigências emocionais e reduzindo os efeitos do stress crónico.

Neste enquadramento, o PCAP atua como um recurso psicológico protetor face ao BO, ao reforçar a perceção de controlo, a de perseverança e a de capacidade de recuperação perante adversidades. Programas de desenvolvimento do PCAP, como os implementados em contextos militares nos EUA (ex.: *Comprehensive Soldier & Family Fitness*) ou empresariais (ex.: Boeing), demonstraram ganhos mensuráveis em bem-estar e desempenho (Luthans & Broad, 2022). No contexto europeu, Hernández-Varas e García Silgo (2021) verificaram que a formação em PCAP aplicada ao exército espanhol promoveu melhorias significativas nas quatro dimensões do constructo, reforçando a resiliência e a preparação psicológica dos militares.

A articulação entre o PCAP e a redução do BO pode ser compreendida à luz das dimensões propostas por Shirom e Melamed (2006). A autoeficácia contribui para mitigar a fadiga cognitiva, ao reforçar a confiança nas próprias capacidades e desempenho. A

esperança — centrada na definição de metas e caminhos alternativos — atenua a fadiga emocional, ao promover um sentido de propósito e agência face às exigências organizacionais. O otimismo regula a percepção de ameaça, sustentando uma leitura construtiva das adversidades, o que pode contribuir para atenuar tanto a fadiga emocional como a cognitiva. Por fim, a resiliência pode ter influência na fadiga física, ao facilitar a recuperação após períodos de elevada exigência ou stress continuado. Assim, as quatro dimensões do PCAP atuam em conjunto para prevenir ou mitigar os efeitos negativos do BO em contexto militar. Com base nesta perspetiva teórica e na evidência empírica, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H3. O PCAP tem uma influência negativa no BO.

2.6.2. Relação entre Satisfação no Trabalho e Burnout

A literatura tem demonstrado, de forma consistente, uma relação inversa entre a SAT e o BO em diversos setores (Scanlan & Still, 2013; Yarim, 2021). Trabalhadores mais satisfeitos tendem a apresentar menor exaustão emocional, maior envolvimento e melhor capacidade de adaptação ao stress organizacional (Faragher, Cass & Cooper, 2005; Schaufeli & Bakker, 2004). Esta relação justifica-se pelo facto de a SAT funcionar como um indicador de ajustamento positivo ao ambiente laboral, refletindo a percepção de que as necessidades e expectativas profissionais estão a ser satisfeitas. Segundo Schaufeli e Enzmann (1998), esta satisfação preserva recursos psicológicos, atenuando os efeitos do stress crónico, prevenindo o desgaste físico e emocional.

Quando os colaboradores se sentem valorizados, reconhecidos e apoiados, tendem a demonstrar maior capacidade de adaptação aos desafios laborais, o que contribui para a prevenção do BO (Judge et al., 2001). Esta é especialmente relevante em contextos emocionalmente exigentes, como a saúde ou o setor militar. Uma meta-análise recente (Mutlu e Aydın, 2024), com profissionais de saúde de países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, confirmou uma associação negativa e estatisticamente significativa entre SAT e BO. De forma complementar, Tomaszewska et al. (2024), num estudo com enfermeiros anestesistas em unidades de cuidados intensivos na Polónia, verificaram que níveis reduzidos de SAT estavam fortemente associados a uma maior incidência de BO e a comportamentos de racionamento de cuidados, evidenciando como o descontentamento laboral compromete não só o bem-estar dos profissionais, mas também a qualidade dos serviços prestados — um risco igualmente

presente em ambientes de elevada exigência, como o militar.

Assim, quando os militares percebem o seu trabalho como significativo, justo e reconhecido, é expectável que demonstrem maior capacidade de lidar com a pressão institucional, mitigando sintomas de BO. Com base nesta premissa, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H4. A SAT tem uma influência negativa no BO.

2.6.3. Relação entre Liderança Ética, Capital Psicológico e Burnout

A LE tem sido associada a resultados organizacionais positivos no setor público (De Wolde et al., 2014; Hassan, 2015). À luz da *Broaden-and-Build Theory* (Fredrickson, 2004), líderes éticos ao promoverem percepções de justiça, apoio e integridade, estimulam emoções positivas que fortalecem recursos duradouros como o PCAP (Luthans & Youssef, 2004).

Kim e Kim (2023), num estudo numa agência de defesa sul-coreana, identificaram que o PCAP media a relação entre liderança autêntica e BO, com o otimismo a destacar-se como a subdimensão mais influente. De forma complementar, Chughtai (2016) demonstrou que a LE influencia positivamente resultados individuais através de mecanismos como o *empowerment* psicológico. Em contexto militar, Trachik et al. (2021) mostraram que a percepção de LE, aliada à coesão grupal e ao propósito percebido, protege contra a ideação suicida, sugerindo o seu papel na mitigação de fatores de risco psicológicos em organizações de defesa.

Complementarmente, a TTS (Blau, 1964) oferece um enquadramento relacional para compreender como a LE, ao gerar relações de reciprocidade e confiança, pode facilitar o fortalecimento de recursos pessoais positivos como o PCAP. Em contextos hierarquizados, como o militar, esta dinâmica adquire especial relevância para a resiliência organizacional e para a prevenção do desgaste do BO. Deste modo, espera-se que a LE reduza os níveis de BO através do fortalecimento do PCAP, que atua como variável mediadora nesta relação. Com base nesta articulação teórica, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H5. O PCAP exerce um efeito mediador na relação entre a LE e o BO.

2.6.4. Relação entre Liderança Ética, Satisfação no Trabalho e Burnout

A LE promove a SAT ao criar ambientes organizacionais pautados por justiça, apoio e respeito (Brown & Treviño, 2006; Neves & Story, 2015). Esta percepção de

cuidado gera, conforme previsto pela TTS (Blau, 1964), uma resposta de reciprocidade nos colaboradores, traduzida em maior compromisso e bem-estar. Paralelamente, a SAT funciona como um fator protetor face ao BO, ao refletir um ajustamento positivo ao trabalho e reduzir a exaustão emocional (Judge et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004).

Em contexto militar, Kim e Vandenberghe (2020) demonstraram que a LE influencia a eficácia moral coletiva e, por consequência, comportamentos como voz ética e cidadania organizacional, sobretudo em equipas com clima ético elevado. Estes dados reforçam o papel da LE na criação de ambientes psicologicamente saudáveis e protetores contra o BO. Tal como proposto por Fredrickson (2004), a SAT estimula igualmente emoções positivas que ampliam os recursos individuais, promovendo resiliência e mitigando os efeitos do stress crónico. Assim, é plausível que a SAT atue como uma variável mediadora da relação entre LE e BO. Quando os colaboradores se sentem respeitados e valorizados pelos seus líderes, experienciam maior SAT, o que reduz a probabilidade de desenvolverem sintomas de BO. Com base nestes fundamentos teóricos e nesta evidência empírica, formula-se a seguinte hipótese:

H6. A SAT exerce um efeito mediador na relação entre a LE e o BO.

Apesar das associações geralmente positivas, importa reconhecer que a relação entre LE e BO pode não ser linear. Estudos recentes sugerem uma dinâmica mais complexa, dependente de fatores contextuais e individuais. Zheng et al. (2015) observaram que a LE reduziu a exaustão emocional, mas, em ambientes altamente exigentes, como zonas de combate, líderes percebidos como excessivamente rigorosos nos padrões éticos podem amplificar o desgaste emocional, sugerindo um efeito paradoxal. De forma semelhante, Santiago-Torner et al. (2024) indicam que, em contextos de teletrabalho intensivo, a autonomia promovida pela LE pode gerar ambiguidade entre trabalho e vida pessoal, o que, aliado à ausência de supervisão direta, pode favorecer o risco de sobrecarga e isolamento. Estes efeitos paradoxais sugerem que, em certas condições, a LE pode não mitigar — e até intensificar — os sintomas de BO, sobretudo quando não acompanhada de suporte adequado. Assim, reforça-se a importância de analisar esta relação por via de mecanismos indiretos, como o PCAP e a SAT, que podem mediar os efeitos da LE sobre o BO. À luz dos quadros teóricos e da evidência empírica analisada, justifica-se a formulação das hipóteses apresentadas, que sustentam o modelo de investigação deste estudo.

2.7. Modelo de Investigação

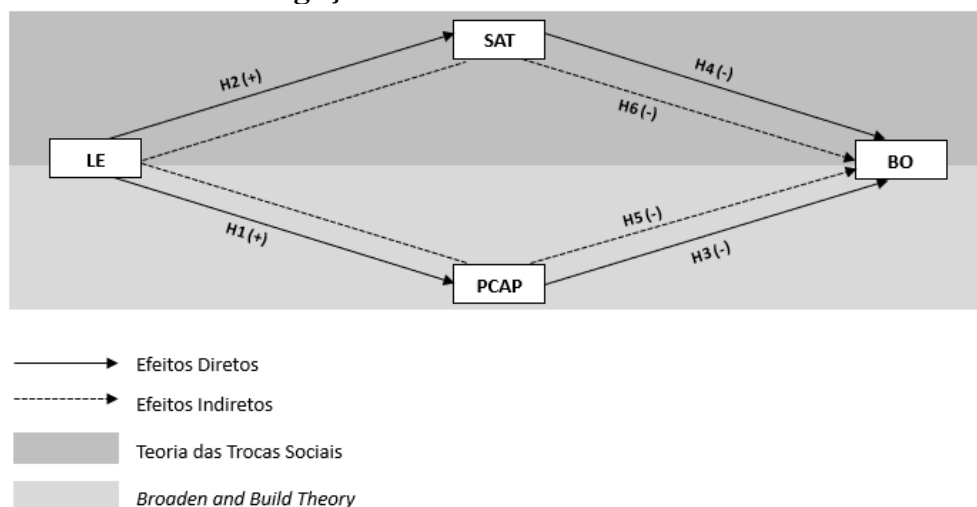


Figura 1 - Modelo e Hipóteses de Investigação

Fonte: Elaboração própria

3. Metodologia

3.1. Método de Investigação

Este estudo adotou uma abordagem quantitativa e dedutiva, sustentada numa filosofia positivista (Saunders, 2023). Esta opção está em consonância com a natureza explicativa da pergunta de investigação — “Qual é o efeito da LE no BO entre os militares da FA?” —, que procurou testar relações entre variáveis derivadas da revisão de literatura, em linha com a TTS (Blau, 1964) e a *Broaden-and-Build Theory* (Fredrickson, 2001, 2004). De acordo com Saunders et al. (2023), esta investigação posiciona-se como ontológica objetivista e epistemologicamente positivista, assumindo que a realidade social pode ser quantificada, medida e generalizada. Esta abordagem procurou minimizar a interferência dos valores do investigador, assegurando a neutralidade e objetividade do estudo.

A abordagem dedutiva permitiu a formulação de hipóteses a partir da teoria existente, testadas empiricamente por meio de métodos estatísticos robustos, possibilitando a sua confirmação. No âmbito da TTS, a percepção de LE enquanto prática justa influencia positivamente a SAT e, indiretamente, reduz o BO. A *Broaden-and-Build Theory* sustenta o papel mediador do PCAP, ao considerar que lideranças éticas favorecem emoções positivas, que ampliam os recursos psicológicos dos militares, mitigando o BO.

O desenho metodológico adotado é transversal, utilizando o questionário

padronizado como técnica de recolha de dados primários (Hair et al., 2019; Saunders et al., 2023), permitindo captar perceções num determinado momento. De salientar que o estudo foi submetido e aprovado pela Comissão de Ética do Instituto Superior de Economia e Gestão, respeitando os princípios de integridade científica e as boas práticas de investigação, conforme as diretrizes da Universidade de Lisboa ([Anexo A](#)).

3.2. Instrumento e Medidas

Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário, disponibilizado via Qualtrics e enviado por e-mail institucional, entre 19 de fevereiro e 14 de março de 2025. A folha de rosto do questionário explicava os objetivos, condições e benefícios da investigação, assegurando ainda a confidencialidade das respostas (Saunders et al., 2007). A participação foi voluntária e anónima, tendo os inquiridos dado o seu consentimento informado após serem esclarecidos sobre os objetivos e condições do estudo.

O questionário foi estruturado em três secções: na primeira, clarificam-se os objetivos do estudo e apresenta-se o consentimento informado; na segunda, recolhem-se os dados sociodemográficos da amostra; na terceira, organizada em quatro blocos, incluem-se cinquenta e três perguntas de resposta fechada, baseadas em escalas identificadas na literatura científica, reconhecidas pela sua robustez e aplicabilidade em diferentes contextos, e seleccionadas para medir os constructos do modelo. Para validação do instrumento, realizou-se um pré-teste com 9 militares de diferentes categorias para aferir clareza e tempo médio de resposta (~9 minutos), permitindo os ajustes necessários.

As escalas utilizadas no questionário foram uniformizadas numa escala de Likert de 7 pontos, para assegurar a consistência da medição. A LE foi medida pela *Ethical Leadership Scale*, desenvolvida por Brown, Treviño e Harrison (2005) e adaptada para a população portuguesa por Silva e Duarte (2022). A escala inclui 10 itens (ex.: “Conduz a sua vida pessoal de forma ética”) e apresentou um alfa de Cronbach de 0,948, o que indica excelente consistência interna (Hair et al., 2014; Hair et al., 2019; Singh, 2007).

O PCAP foi avaliado com o *Psychological Capital Questionnaire – 24* (Luthans et al., 2007), validado para a população portuguesa por Matias e Oliveira (2011) e posteriormente ajustado ao contexto da Força Aérea por Margarido (2022). Composto por 24 itens (ex.: “Sinto confiança em contribuir para discussões sobre a estratégia da organização”), o instrumento registou um alfa de Cronbach de 0,916, demonstrando

elevada fiabilidade interna. Para medir o BO, este foi mensurado através da *Shirom-Melamed Burnout Measure* (Shirom & Melamed, 2006), traduzida e adaptada para Portugal por Rui Gomes (2012). A escala possui 14 itens (ex.: “Sinto-me fisicamente esgotado(a)”) e obteve um alfa de Cronbach de 0,917, evidenciando consistência interna robusta.

Por fim, a SAT foi avaliada com o *Job Diagnostic Survey* (Hackman & Oldham, 1975), adaptado por Nascimento (2010) para o contexto português. Com 5 itens (ex.: “Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho”), registou um alfa de Cronbach de 0,815, evidenciando fiabilidade interna adequada.

3.3. Amostra

A presente investigação recorreu a uma amostra não probabilística por conveniência (Sarantakos, 2012), selecionada pela facilidade de acesso à população-alvo, nomeadamente os militares da FA. O estudo adota uma abordagem mono-método, utilizando exclusivamente questionários para a obtenção de dados quantitativos, o que está alinhado com o método dedutivo e permite uma análise consistente dos dados (Saunders, 2023). Esta estratégia de amostragem possui limitações metodológicas, entre as quais se destacam a restrição na generalização dos resultados para toda a população da FA e o risco de viés de autorresposta, pois a participação depende exclusivamente da disponibilidade e interesse dos militares. Inicialmente, 353 militares participaram no inquérito. Após a limpeza dos dados, a amostra final ficou composta por 282 participantes. Por questões de confidencialidade, solicitadas no protocolo de investigação conduzido, e a pedido da FA, não é possível divulgar a taxa de resposta neste documento.

Os dados sociodemográficos da amostra ([Anexo B](#)) indicam que existe uma maior representação de indivíduos do sexo masculino (68,1%), sendo a faixa etária mais prevalente a dos 43 aos 48 anos (23,8%), seguida dos participantes entre os 25 e os 30 anos (19,5%). Relativamente ao tempo de serviço, a maioria dos inquiridos possui 21 ou mais anos de serviço (46,5%), seguida da faixa entre 1 e 5 anos (25,2%). No que respeita ao estado civil, 40,8% dos participantes são solteiros, 39% casados e os restantes 20,2% enquadram-se noutras situações. A área geográfica com maior representatividade é a Grande Lisboa (33,3%), seguindo-se a região Centro (16,3%). Destaca-se que 73,4% dos militares desempenham funções na sua área geográfica de preferência.

Relativamente ao nível da escolaridade, 47,2% dos inquiridos concluíram o 12.º ano, 20,9% possuem o grau de mestre e 19,9% são licenciados. No que concerne à forma de prestação de serviço, a maioria integra os quadros permanentes da Força Aérea (72,7%), enquanto 27,3% exercem funções em regime de contrato. A nível de categoria profissional, predominam os sargentos (56%), seguidos dos oficiais (37,9%) e, por fim, das praças (6%). No que toca às áreas funcionais, 53,9% desempenham funções ao nível do apoio, 24,5% em operações e 21,6% na área da manutenção. Relativamente ao regime de trabalho, 85,8% exercem funções em regime diurno fixo, 8,2% em turnos rotativos e 6% em turnos de 24 horas. Por fim, no que se refere à hierarquia de chefia, 78% dos inquiridos são chefiados por oficiais, 21,3% por sargentos e apenas 0,7% por praças, o que está em consonância com a estrutura hierárquica da instituição militar.

4. Resultados

4.1. Modelo de Equações Estruturais

Para testar as hipóteses formuladas e validar as relações propostas entre os constructos, recorreu-se à Modelação por Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling*, SEM). Esta metodologia foi selecionada pela sua capacidade de analisar simultaneamente múltiplas relações entre variáveis latentes e manifestas, conferindo rigor estatístico à investigação (Hair et al., 2017; Hair et al., 2019). Neste estudo, foi adotado o método dos Mínimos Quadrados Parciais (Partial Least Squares, PLS-SEM), cuja aplicação se justifica por diversas razões metodológicas. Por um lado, o PLS é particularmente indicado para amostras de pequena a média dimensão e para dados que podem não satisfazer os pressupostos de normalidade multivariada (Hair et al., 2017). Por outro, privilegia a maximização da variância explicada das variáveis endógenas, estando por isso alinhado com o objetivo principal deste estudo: avaliar o impacto da LE, do PCAP e da SAT sobre o BO em contexto militar. A modelação foi realizada com recurso ao software SmartPLS, de acordo com as diretrizes metodológicas de Hair et al. (2019), envolvendo a avaliação do modelo de medição e do modelo estrutural.

Embora o estudo assente num modelo teórico sustentado por literatura consolidada e por hipóteses formuladas a priori — assumindo, assim, um carácter predominantemente confirmatório —, reconhece-se igualmente a sua dimensão exploratória, na medida em que estas relações são analisadas num contexto ainda pouco

estudado: a FA. A aplicação deste modelo a uma amostra da FA constitui, por isso, uma oportunidade para aprofundar o conhecimento empírico sobre estas variáveis num ambiente organizacional de elevada exigência.

4.2. Modelo de Medição

A primeira etapa da análise consistiu na avaliação do modelo de medição, no âmbito da Modelação por Quadrados Mínimos Parciais, que permite aferir a validade e a fiabilidade dos constructos latentes a partir dos respetivos indicadores observáveis (Soh et al., 2017). Inicialmente, a consistência dos indicadores foi avaliada através da análise das cargas fatoriais, cuja aceitabilidade, de acordo com Chin (2010), requer valores superiores a 0,50. As cargas fatoriais dos itens que integram o modelo final encontram-se discriminadas em “Cargas fatoriais dos itens por constructo” ([Anexo C](#)). Em conformidade com as diretrizes de Hair et al. (2019), adotou-se uma abordagem sequencial de exclusão, removendo progressivamente os itens com cargas inferiores a este limiar, por ordem crescente de valor. Assim, foram eliminados os itens PCAP – RES1, 3, 4 e 5; PCAP – ESP2; PCAP – OTI3. Observou-se ainda que três itens do PCAP, nomeadamente ESP1, ESP5 e RES6 apresentaram cargas fatoriais ligeiramente abaixo do valor de corte recomendado de 0,50. No entanto, com base nas recomendações de Hair et al. (2019), que admitem a retenção de indicadores com *loadings* superiores a 0,40 desde que a validade convergente ($VME \geq 0,50$) e a consistência interna ($CR \geq 0,70$) do constructo sejam asseguradas, optou-se por manter estes itens.

Posteriormente, procedeu-se à análise da fiabilidade interna e da validade convergente dos constructos. Conforme apresentado na Tabela I, todos os constructos evidenciaram valores de alfa de Cronbach superiores a 0,70, o que demonstra uma fiabilidade interna consistente (Hair et al., 2014; Hair et al., 2019; Singh, 2007). A validade convergente, aferida através da Variância Média Extraída (VME), revelou que a maioria dos constructos explica mais de 50% da variância dos seus respetivos indicadores, com exceção do PCAP, cuja VME permaneceu inferior ao limiar recomendado (0,419). Todavia, optou-se pela sua manutenção devido à elevada Fiabilidade Composta ($CR =$

O Papel da Liderança Ética no Capital Psicológico, na Satisfação no Trabalho e no Burnout: O caso da Força Aérea Portuguesa

0,927), em conformidade com o critério de Fornell e Larcker (1981), que admite VME inferior a 0,50 se a CR for superior a 0,70.

Tabela I. Fiabilidade e validade dos constructos

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidade Composta (pc)	Fiabilidade Composta (pc')	VME
BO	0,917	0,925	0,932	0,607
LE	0,948	0,952	0,956	0,685
PCAP	0,916	0,922	0,927	0,419
SAT	0,815	0,852	0,868	0,571

Fonte: Elaboração própria

A análise de multicolinearidade foi efetuada através dos Valores de Fator de Inflação da Variância (VIF), adotando-se um valor de corte de 5, conforme recomendado por Hair et al. (2017). Verificou-se que alguns indicadores do constructo BO apresentaram VIFs superiores ao limiar adotado, o que levou à eliminação dos itens BO4, BO5, BO9, BO10 e BO14, de modo a reduzir a redundância e assegurar a fidedignidade dos coeficientes (Hair et al., 2017).

A validade discriminante dos constructos foi avaliada com base no critério HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), conforme recomendado por Henseler et al. (2015). Os resultados (Tabela II) indicam que todos os rácios HTMT ficaram abaixo do limiar conservador de 0,85, variando entre 0,200 (LE – BO), 0,580 (PCAP – LE) e 0,649 (PCAP – SAT), confirmando que cada constructo mede efetivamente um conceito distinto.

Tabela II. *Validade discriminante dos constructos segundo a matriz HTMT*

Constructo	BO	LE	PCAP	SAT
BO	-			
LE	0,200	-		
PCAP	0,549	0,580	-	
SAT	0,627	0,355	0,649	-

Fonte: Elaboração própria

4.3. Modelo Estrutural

O modelo estrutural foi estimado com recurso à abordagem não paramétrica de *bootstrapping*, utilizando 5000 amostras, conforme recomendado por Chin (2010), com o objetivo de aferir a significância estatística e a robustez dos coeficientes de caminho, bem como testar as hipóteses formuladas (Hair et al., 2019; Soh et al., 2017). O

coeficiente de determinação (R^2) foi apurado para cada variável latente endógena, permitindo avaliar a proporção da variância explicada pelas variáveis antecedentes. Os resultados obtidos indicam que a LE explica 31% da variância do PCAP ($R^2 = 0,310$) e cerca de 12% da SAT ($R^2 = 0,120$). Por sua vez, a LE, o PCAP e a SAT explicam aproximadamente 36% do BO ($R^2 = 0,362$). Este nível de explicação da variância do BO ($R^2 = 0,362$) é considerado satisfatório em investigações nas ciências sociais, onde valores de R^2 entre 0,25 e 0,50 são geralmente interpretados como moderados (Hair et al., 2019).

Como apresentado na Tabela III, todos os efeitos diretos testados foram estatisticamente significativos. Os resultados demonstram que a LE exerce um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre o PCAP ($\beta = 0,557$, $p < 0,001$), corroborando a H1. De seguida, verifica-se, de igual modo, que a relação direta entre LE e SAT se revela igualmente positiva e estatisticamente significativa ($\beta = 0,343$, $p < 0,001$), suportando a H2. Em contrapartida, observa-se que, tanto o PCAP ($\beta = -0,249$, $p < 0,001$) quanto a SAT ($\beta = -0,419$, $p < 0,001$), apresentam efeitos negativos e significativos sobre o BO, sugerindo que níveis mais elevados de PCAP e SAT estão associados a níveis mais baixos de BO, o que confirma H3 e H4.

Tabela III. Teste de hipóteses - Efeitos diretos

Hipótese	Relação	Direção	β	t	p	Resultado
H1	LE → PCAP	Positiva (+)	0,557	10,130	< 0,001	Confirmada
H2	LE → SAT	Positiva (+)	0,343	5,443	< 0,001	Confirmada
H3	PCAP → BO	Negativa (-)	-0,249	4,087	< 0,001	Confirmada
H4	SAT → BO	Negativa (-)	-0,419	7,347	< 0,001	Confirmada

Fonte: Elaboração própria

Além dos efeitos diretos (H1 a H4), foram testados os efeitos indiretos (H5 a H6), a fim de identificar eventuais processos de mediação. Os resultados indicam que a LE exerce um efeito indireto significativo sobre o BO por via do PCAP (LE → PCAP → BO; $\beta = -0,139$, $p < 0,001$), sugerindo que a LE contribui para a redução do BO ao potenciar o PCAP, confirmando a H5. De forma semelhante, o efeito indireto da LE sobre o BO através da SAT (LE → SAT → BO) foi estatisticamente significativo ($\beta = -0,144$, $p <$

0,001), o que apoia a H6.

Tabela IV. Teste de hipóteses - Efeitos indiretos

Hipótese	Relação	Direção	β	t	p	Resultado
H5	LE → PCAP → BO	Negativa (-)	-0,139	3,606	< 0,001	Confirmada
H6	LE → SAT → BO	Negativa (-)	-0,144	4,659	< 0,001	Confirmada

Fonte: Elaboração própria

A relação direta entre LE e BO não foi incluída no modelo, conforme referido na revisão de literatura, dado que evidência prévia aponta para uma associação potencialmente ambivalente e dependente do contexto (Zheng et al., 2015; Santiago-Torner et al., 2024).

A qualidade preditiva do modelo foi avaliada recorrendo ao procedimento de PLS-Predict (Shmueli et al., 2016). Em geral, a maioria dos itens apresentou valores de Q^2 superiores a zero, sugerindo que o modelo PLS-SEM possui capacidade preditiva adequada. No entanto, alguns itens — nomeadamente BO3, BO6, SAT4 e SAT5 —, apresentaram valores de Q^2 negativos, o que sugere uma capacidade preditiva limitada para esses itens específicos. Não obstante, o desempenho preditivo global do modelo revela-se satisfatório, uma vez que a maioria dos indicadores apresenta valores positivos de Q^2 (Hair et al., 2019).

5. Discussão de Resultados

Os resultados obtidos nesta investigação revelaram uma relação positiva entre LE e PCAP nos militares da FA, em consonância com o corpo teórico e empírico revisto, que posiciona a LE como um dos principais antecedentes contextuais do desenvolvimento de recursos psicológicos positivos (Loghman et al., 2024; Luthans & Youssef, 2004; Rego et al., 2012). Tal como sugerido pela *Broaden-and-Build Theory* (Fredrickson, 2001), as emoções positivas geradas por práticas de LE podem explicar esta relação, ao potenciarem estados psicológicos favoráveis à construção de recursos pessoais, como a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência (Luthans et al., 2007b).

Complementarmente, a *TTS* (Blau, 1964) fornece um enquadramento relacional para compreender como os comportamentos éticos das chefias ativam, nos subordinados, mecanismos de reciprocidade positiva — mesmo em contextos de elevada hierarquização e exigência emocional, como o militar. Este enquadramento ajuda a explicar por que razão

a LE continua a gerar respostas psicossociais favoráveis, apesar da rigidez estrutural do ambiente organizacional, reforçando a sua aplicabilidade e eficácia num contexto que, à partida, tenderia a limitar a expressão relacional da liderança (Kark et al., 2016; Teixeira et al., 2024).

O valor expressivo do coeficiente estimado entre LE e PCAP ($\beta = 0,557, p < 0,001$) (H1) destaca a força desta relação, sugerindo que a perceção de LE poderá atuar como um catalisador de resiliência organizacional, ao criar condições para o desenvolvimento de recursos psicológicos duradouros. Tal constatação alinha-se com a investigação de Antonesei e Fășărea (2023) que identificaram uma associação significativa entre liderança autêntica e capital psicológico em contexto militar, destacando a resiliência como a dimensão mais sensível à conduta ética da liderança.

Em consonância com a confirmação da H1, a H2 revelou igualmente uma relação positiva entre LE e SAT nos militares da FA, reforçando a ideia de que a perceção de comportamentos éticos por parte das chefias contribui para níveis mais elevados de SAT. Este resultado está alinhado com a literatura que posiciona a LE como um dos preditores mais consistentes do bem-estar organizacional, particularmente no que respeita à satisfação laboral (Brown & Treviño, 2006; Neves & Story, 2015). Este padrão de resultados encontra respaldo empírico em investigações anteriores. Avey et al. (2012) confirmaram uma associação significativa entre LE e níveis mais elevados de SAT, enquanto outros estudos recentes evidenciaram efeitos positivos da LE noutras dimensões organizacionais relevantes, como o desempenho e o envolvimento profissional (Limpo & Junaidi, 2023; Nguyen et al., 2024). No contexto português, a evidência recolhida por Carlos et al. (2025) reforça o papel da SAT enquanto variável-chave na ligação entre liderança e bem-estar psicossocial, destacando a sua relevância estratégica em processos de influência ética, como o florescimento e a criatividade.

O coeficiente moderado entre LE e SAT ($\beta = 0,343, p < 0,001$) (H2) confirma uma relação sólida, mas não exclusiva, sugerindo que a LE é um fator relevante, mas não único, na explicação da SAT. Em contextos como o das FFAA, marcados por exigências funcionais, emocionais e disciplinares intensas — decorrentes da sobrecarga funcional associada ao desequilíbrio de efetivos e das exigências institucionais —, a presença de lideranças éticas revela-se determinante para a SAT, conforme salientado por Britt, Adler e Castro (2006). Neste enquadramento, os resultados reforçam o valor estratégico da LE,

coerente com os valores institucionais da FA, não apenas como imperativo ético, mas também como alicerce da sustentabilidade organizacional.

A relação negativa identificada entre PCAP e BO ($\beta = -0,249$, $p < 0,001$), que confirma a H3, sugere que níveis mais elevados de capital psicológico reduzem a propensão para a fadiga física, cognitiva e emocional — os três pilares do modelo de BO proposto por Shirom e Melamed (2006), adotado nesta investigação. Este dado empírico sustenta a ideia de que a resiliência, a esperança, o otimismo e a autoeficácia não são apenas atributos individuais desejáveis, mas constituem recursos estratégicos com valor operacional, cuja promoção sistemática pode beneficiar o desempenho e a saúde dos militares (Luthans et al., 2007b; Luthans & Broad, 2022), reforçando a utilidade do PCAP enquanto variável interveniente crítica na gestão do stress ocupacional em contexto militar.

Estes resultados corroboram a literatura existente, que posiciona o PCAP como um recurso psicológico protetor fundamental em contextos de elevada exigência emocional e operacional (Hernández-Varas & García Silgo, 2021; Luthans & Youssef, 2004; Luthans & Broad, 2022). Esta interpretação é sustentada pela *Broaden-and-Build Theory* (Fredrickson, 2001), segundo a qual o PCAP funciona como um mecanismo interno de proteção e crescimento, permitindo aos indivíduos responder com maior resiliência, otimismo e autoeficácia às adversidades quotidianas do ambiente laboral. Este efeito revela-se particularmente pertinente em instituições como as FFAA, onde a exposição a fatores de stress cumulativos — como a sobrecarga de trabalho, o regime de turnos ou a pressão hierárquica — tende a ser crónica e multifatorial (Brooks & Greenberg, 2018; Hosseini et al., 2023).

Diversos estudos demonstraram que o PCAP funciona como um fator de proteção psicológica em ambientes de elevada exigência emocional, permitindo uma adaptação mais eficaz aos desafios do trabalho e uma maior regulação emocional (Luthans & Youssef, 2004; Newman et al., 2014). A este respeito, Luthans e Broad (2022) salientam que programas estruturados de desenvolvimento do PCAP — como o *Comprehensive Soldier & Family Fitness* do Exército dos EUA — produziram efeitos positivos sustentados na resiliência e bem-estar dos participantes. De igual modo, Hernández-Varas e García Silgo (2021) evidenciaram ganhos mensuráveis nas quatro dimensões do PCAP após formação aplicada ao Exército espanhol, reforçando a sua utilidade como ferramenta

preventiva contra o BO. A relevância desta relação intensifica-se quando se considera a ausência de mecanismos institucionais contínuos de desenvolvimento psicológico no contexto da FA. Os resultados apontam, assim, para a necessidade de implementar programas estruturados de capacitação emocional e mental, integrados nas políticas de gestão de recursos humano, coerentes com as necessidades identificadas por Correia e Fernandes (2024) e Neves (2024). Em suma, a confirmação da H3 evidencia que o PCAP não é apenas um indicador de bem-estar subjetivo, mas uma alavanca crítica de proteção face ao desgaste crónico, com implicações diretas para a prontidão operacional e eficácia organizacional (Hernández-Varas & García Silgo, 2021; Luthans & Broad, 2022).

Em linha com os resultados da H2 e H3, e aprofundando a análise dos fatores protetores face ao BO, os resultados relativos à H4 evidenciaram uma relação negativa entre a SAT e o BO, em conformidade com a literatura que tem consistentemente identificado a SAT como um dos fatores mais robustos na mitigação do esgotamento ocupacional em diversos contextos profissionais (Faragher, Cass & Cooper, 2005; Schaufeli & Bakker, 2004; Yarim, 2021). O coeficiente de regressão entre SAT e BO ($\beta = -0,420, p < 0,001$) (H4) indica uma relação expressiva, superior à verificada entre PCAP e o BO ($\beta = -0,249, p < 0,001$) (H3), sugerindo que a perceção de reconhecimento, justiça organizacional e apoio pode exercer maior influência na mitigação do BO face aos recursos psicológicos intrínsecos. Este dado está alinhado com estudos recentes que demonstram que níveis reduzidos de SAT estão fortemente associados a maior incidência de BO, especialmente em contextos de elevada exigência, como o das organizações de segurança e saúde (Mutlu & Aydın, 2024; Tomaszewska et al., 2024).

Do ponto de vista teórico, este efeito pode ser interpretado à luz da Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964). Quando os colaboradores percebem que a organização e os seus líderes respeitam os princípios de justiça, apoio e reconhecimento, tendem a responder com atitudes mais positivas, como a SAT, que por sua vez atua como um recurso psicológico capaz de neutralizar o impacto do stress laboral (Judge et al., 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998), evidenciando o papel estratégico que a SAT pode desempenhar na promoção da saúde ocupacional e na mitigação do desgaste ocupacional em contexto militar. No contexto específico das Forças Armadas, este efeito reveste-se de particular importância. A rigidez hierárquica, as exigências disciplinares e a carga emocional — ainda que fora dos teatros de operações — tornam a SAT um recurso

organizacional protetor fundamental. Tal como evidenciado por Peçanha et al. (2025) e Hosseini et al. (2023), contextos hierarquizados e exigentes revelam maior vulnerabilidade ao BO quando a SAT é negligenciada, sobretudo na ausência de apoio da chefia e valorização institucional.

Para além dos efeitos diretos, os resultados da presente investigação permitiram analisar os mecanismos de mediação através dos quais a LE influencia o BO, nomeadamente por via do PCAP (H5) e da SAT (H6). No que concerne à H5, os dados confirmam que o PCAP medeia a relação entre a LE e o BO, indicando que parte do efeito da LE na mitigação do BO se deve à sua capacidade de promover o desenvolvimento de recursos psicológicos positivos nos militares da FA. Este resultado encontra suporte na *Broaden-and-Build Theory* (Fredrickson, 2001, 2004), que propõe que as emoções — como as que podem emergir da perceção de comportamentos éticos por parte das chefias — expandem os repertórios cognitivos e emocionais dos indivíduos, conduzindo à construção de recursos duradouros, como a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência — os quatro pilares do PCAP (Luthans & Youssef, 2004). Neste estudo, a LE atuou como catalisadora deste processo, contribuindo, de forma indireta, para a redução dos níveis de BO, ao fortalecer a capacidade psicológica dos militares.

O padrão observado está em linha com a evidência empírica recente: Kim e Kim (2023), num estudo realizado numa agência militar sul-coreana, demonstraram que o PCAP medeia significativamente a relação entre liderança autêntica e burnout, sendo o otimismo a subdimensão mais relevante. De forma semelhante, Hernández-Varas e García Silgo (2021) verificaram que programas de desenvolvimento do PCAP conduziram a melhorias mensuráveis no bem-estar psicológico e na resiliência individual dos militares, confirmando o valor operacional deste recurso. Ou seja, à luz da TTS (Blau, 1964), o comportamento ético das chefias tende a ativar mecanismos de reciprocidade positiva, promovendo confiança, compromisso e desenvolvimento pessoal entre os subordinados — condições propícias à construção de recursos psicológicos, como o PCAP (Avey et al., 2011; Chughtai, 2016).

Ainda que o coeficiente de mediação entre LE e BO via PCAP ($\beta = -0,139$, $p < 0,001$) (H5) seja ligeiramente inferior ao da mediação via SAT ($\beta = -0,144$, $p < 0,001$) (H6), trata-se de um efeito estatisticamente robusto, que reforça a importância do fortalecimento psicológico interno dos militares como estratégia sustentável de prevenção

do BO. Em termos práticos, a confirmação desta mediação destaca a relevância estratégica da LE como promotora de crescimento psicológico duradouro. Investir na formação ética das chefias não apenas fortalece o clima organizacional, como também gera um efeito cascata de proteção emocional, assumindo particular importância para o reforço do bem-estar organizacional.

Por último, relativamente à H6, os dados confirmam que a SAT exerce um efeito mediador negativo na relação entre LE e BO, indicando que parte do impacto da LE na mitigação do BO se deve à sua capacidade de promover contextos organizacionais que favorecem a satisfação laboral, a qual, por sua vez, atua diretamente na diminuição do desgaste emocional dos militares. Assim, quanto maior a percepção de LE, maior a SAT e, por consequência, menor o BO. Este resultado está alinhado com a TTS (Blau, 1964), segundo a qual comportamentos éticos por parte das chefias desencadeiam ciclos de reciprocidade positiva, reforçando o compromisso e a valorização por parte dos subordinados (Neves & Story, 2015; Walumbwa et al., 2011). Neste enquadramento, a LE assume-se como um comportamento organizacional pró-social, gerador de climas de trabalho emocionalmente seguros e motivadores, marcados por reconhecimento, justiça e apoio (Ahmed & Khan, 2025; Iqbal & Parray, 2025).

Paralelamente, à luz da Broaden-and-Build Theory (Fredrickson, 2004), a SAT pode ser compreendida como uma manifestação de emoções positivas que ampliam os repertórios cognitivos, emocionais e relacionais dos indivíduos. Ao contribuir para a construção de recursos psicológicos duradouros, a SAT atua como um mecanismo de proteção contra o BO. Ambientes liderados por chefias éticas, que promovem justiça percebida, reconhecimento e envolvimento, fomentam um clima de bem-estar, com tendência para gerar níveis mais elevados de SAT, os quais, por sua vez, contribuem para atenuar os sintomas de BO (Faragher et al., 2005; Schaufeli & Bakker, 2004).

O padrão identificado neste estudo é coerente com a evidência empírica recente. Investigações como as de Limpo e Junaidi (2023) ou Carlos et al. (2025) demonstraram que a SAT atua como mediadora crítica entre LE e diversos desfechos psicossociais, como o desempenho e o envolvimento profissional, o florescimento ou a criatividade. No caso particular das FFAA, a presença de lideranças éticas e níveis elevados de valorização e reconhecimento revela-se ainda mais determinante, contribuindo para a estabilidade emocional dos militares e para a coesão organizacional (Castro et al., 2006; Tomaszewska

et al., 2024).

5.1. Contribuições teóricas

Os resultados desta investigação oferecem contributos teóricos relevantes, ao integrarem e expandirem dois enquadramentos conceptuais distintos — a Teoria das Trocas Sociais e a *Broaden-and-Build Theory* — no contexto das FFAA. Primeiramente, os dados empíricos reforçam a validade da TTS como quadro explicativo dos efeitos da LE. A confirmação das hipóteses que envolvem a LE, o PCAP e a SAT sugere que comportamentos éticos percebidos por parte das chefias desencadeiam mecanismos de reciprocidade positiva. Este princípio, central na TTS (Blau, 1964), traduz-se em atitudes organizacionais favoráveis, como maior SAT e menor BO, sustentando a ideia de que a LE atua como catalisador de relações sociais construtivas no seio da FA.

Em segundo lugar, os resultados alargam a aplicabilidade da *Broaden-and-Build Theory* (Fredrickson, 2001). A evidência de que a LE promove emoções positivas nos militares, que, por sua vez, ativam processos de construção de recursos psicológicos (como o PCAP) e afetivos (como a SAT), reforça a validade desta teoria como modelo explicativo da proteção psicossocial em ambientes de elevada exigência emocional. Por fim, ao aplicar este modelo de relações mediadas ao contexto da FA, a presente investigação contribui para colmatar a escassez de estudos empíricos sobre liderança e bem-estar psicológico em organizações militares europeias. Os resultados sugerem que os princípios da TTS e da *Broaden-and-Build Theory* mantêm a sua robustez explicativa, mesmo em organizações altamente hierarquizadas, disciplinadas e sujeitas a constrangimentos operacionais únicos.

5.2. Contribuições práticas

Com base nos resultados desta investigação, propõe-se um conjunto de intervenções práticas, fundamentadas em evidência empírica e ajustadas à realidade organizacional da FA. Primeiramente, recomenda-se a criação de um programa interno e contínuo de desenvolvimento em liderança ética, dirigido a todos os quadros com funções de chefia, combinando ações formais de formação (como cursos e módulos estruturados) e práticas quotidianas de aprendizagem no contexto real de trabalho.

A operacionalização do programa de liderança ética deverá assentar em três eixos complementares: (i) formação formal obrigatória, integrada nos cursos iniciais de formação e promoção; (ii) aplicação contínua em contexto de trabalho, através de práticas

como *debriefings* éticos, mentoria intergeracional e espaços de diálogo sobre valores; e (iii) monitorização da conduta ética ao longo da carreira, mediante instrumentos como *feedback* 360°, autoavaliação ética e apreciações qualitativas inseridas nas avaliações de desempenho. A experiência das Forças Armadas Canadianas (O’Keefe et al., 2023), que têm vindo a investir sistematicamente neste tipo de estratégia, constitui um modelo de referência relevante e adaptável à realidade nacional.

Neste seguimento, sistematiza-se no “Programa para o desenvolvimento de líderes éticos na FA” ([Anexo D](#)) um conjunto de competências-chave e respetivas boas práticas para o desenvolvimento de líderes éticos na Força Aérea. As práticas propostas articulam-se com os três eixos definidos — formação formal, aprendizagem em contexto de trabalho e monitorização contínua —, promovendo a integração da liderança ética, coerente com os valores institucionais da FA, como imperativo ético e alicerce do bem-estar organizacional.

Para além do desenvolvimento da liderança ética, a presente investigação evidencia a importância de investir estrategicamente no fortalecimento do capital psicológico dos militares, na medida em que este se revelou um fator protetor mediador relevante na redução do burnout. Com base nas quatro subdimensões do PCAP, é possível identificar um conjunto de boas práticas organizacionais adaptadas à realidade da FA, sistematizadas em “Boas Práticas de GRH para o Desenvolvimento do PCAP na FA” ([Anexo E](#)). Estas práticas, embora inseridas nas áreas core da Gestão de Recursos Humanos — como a formação e desenvolvimento, a gestão de carreira, a cultura organizacional e o sistema de recompensas —, articulam-se também com contributos da psicologia organizacional e de abordagens centradas no bem-estar e desenvolvimento humano, permitindo uma resposta integrada às exigências psicossociais do contexto militar. Iniciativas como o programa *Comprehensive Soldier & Family Fitness* do Exército dos EUA, bem como os resultados obtidos por Hernández-Varas e García Silgo (2021) no Exército espanhol, evidenciam a eficácia destas estratégias na promoção da resiliência e do desempenho em contextos militares exigentes.

Importa ainda sublinhar que, ao promover o desenvolvimento de líderes eticamente orientados e ao investir no fortalecimento do capital psicológico dos militares, espera-se um efeito positivo também ao nível da SAT. Tal como evidenciado neste estudo, ambas as variáveis — PCAP e SAT — são positivamente influenciadas pela LE e contribuem

para a redução do BO, reforçando a importância de abordagens integradas que promovam simultaneamente o bem-estar e a capacitação psicológica dos efetivos da FA.

Importa referir que várias das práticas apresentadas em ambos os quadros (Anexo D e E) têm sobreposição e esta não é redundante, mas antes ilustrativa da interligação prática e conceptual entre os dois domínios. Na realidade da FA, muitas das intervenções promotoras de capital psicológico podem ter também um impacto relevante na consolidação de uma liderança mais ética, fortalecendo, de forma sinérgica, a coesão, a confiança e a prontidão organizacional. Por fim, considerando os impactos identificados da liderança ética na mitigação do burnout, mediados pela satisfação no trabalho e pelo capital psicológico, recomenda-se a criação, no Centro de Investigação da Academia da Força Aérea, de uma área especializada na monitorização contínua destes fatores psicossociais e éticos, bem como na investigação de outros fatores relacionados. Esta monitorização permitirá sustentar decisões estratégicas em matéria de gestão de pessoas, bem como potenciar o bem-estar e a prontidão operacional da FA.

6. Conclusão

O presente estudo analisou o impacto da liderança ética sobre o burnout no contexto militar, considerando o papel mediador do capital psicológico e da satisfação no trabalho. Sustentado na *Broaden-and-Build Theory* (Fredrickson, 2004) e na Teoria das Trocas Sociais (Blau, 1964), o modelo teórico foi validado empiricamente com recurso ao modelo de equações estruturais aplicado a uma amostra de militares da Força Aérea. Os resultados revelaram que a LE influencia positivamente o PCAP e a SAT, os quais, por sua vez, se relacionam negativamente ao BO. Assim, o efeito da LE sobre o BO manifesta-se de forma indireta, por via do reforço de recursos psicológicos (Luthans & Youssef, 2004; Luthans & Broad, 2022) e da satisfação no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004), permitindo responder à questão de investigação formulada — “Qual o efeito da LE no BO entre os militares da FA?”.

A nível teórico, o estudo contribui para a consolidação de um modelo integrador de variáveis psicossociais relevantes da psicologia organizacional (Maslach et al., 2021; Schaufeli & Bakker, 2004), aplicado a um contexto militar ainda pouco explorado (Kritz, 2018). Em termos práticos, os resultados reforçam a importância de estilos de liderança baseados em valores éticos e humanos (Brown & Treviño, 2006; Rego et al., 2012), como estratégia de prevenção do esgotamento e promoção da eficácia organizacional. A LE

surge, assim, como pilar estratégico para a construção de climas organizacionais mais saudáveis e resilientes em ambientes de elevada exigência funcional, emocional e disciplinar, como nas FFAA.

A pertinência dos resultados ganha relevo face aos desafios atuais das FFAA, como o défice de efetivos e a sobrecarga funcional. Neste cenário, a LE assume-se não apenas como ideal normativo, mas como instrumento estratégico de gestão de pessoas. Esta investigação oferece três contributos principais: (i) valida empiricamente o papel da LE na mitigação do BO; (ii) demonstra a mediação exercida pelo PCAP e pela SAT; e (iii) sustenta, com base empírica, políticas de desenvolvimento de liderança e formação ética, visando ambientes mais coesos, resilientes e sustentáveis.

6.1. Limitações e sugestões para estudos futuros

Apesar dos contributos teóricos e práticos deste estudo, importa reconhecer algumas limitações. Em primeiro lugar, a utilização de uma amostra não probabilística de conveniência limita a generalização dos resultados. Em segundo, o delineamento transversal impossibilita a avaliação de relações causais ou da evolução temporal dos constructos. Adicionalmente, a recolha por autorrelato, embora baseada em instrumentos validados, pode estar sujeita a enviesamentos como a desejabilidade social. Além disso, a distribuição assimétrica entre categorias profissionais e áreas funcionais (ex.: praças e manutenção, respetivamente) poderá ter condicionado a variabilidade das respostas.

Neste sentido, sugere-se a realização de estudos longitudinais que permitam avaliar a evolução das relações entre LE, BO e os fatores mediadores ao longo do tempo. A relação moderada entre LE e SAT aponta para a existência de outras variáveis relevantes — como carga de trabalho, remuneração, oportunidades de carreira, perfil dos militares ou adequação às funções — que poderão ser exploradas. Além disso, recomenda-se alargar a investigação a outros ramos das FFAA (Exército e Marinha) e a contextos multinacionais, como estruturas da OTAN em zonas de maior pressão geopolítica (ex.: Flanco Leste), de modo a testar a transferibilidade do modelo. Por fim, a adoção de métodos mistos poderá enriquecer a compreensão da LE, captando em profundidade as experiências dos militares nos seus contextos específicos.

7. Bibliografia

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1015921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Ahmed, M., & Khan, M. I. (2025). Unlocking the paradoxical impact of ethical leadership on employees' pro-social rule-breaking behavior: The dynamics of employees' psychological empowerment and ethical climate within the organization. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2023-0286>
- Ali Chughtai, A. (2016). Can ethical leaders enhance their followers' creativity? *Leadership*, 12(2), 230–249. <https://doi.org/10.1177/1742715014558077>
- Antonesei, M., & Fășărea, S. (2023). The authentic leader and psychological capital in the military environment. *Romanian Military Thinking*, 2023(1), 162–183. <https://doi.org/10.55535/RMT.2023.1.10>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677–693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 21–34. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Castro, C. A. (Eds.). (2006). *Military life: The psychology of serving in peace and combat. Volume 1: Military performance*. Praeger Security International.
- Brooks, S. K., & Greenberg, N. (2018). Non-deployment factors affecting psychological wellbeing in military personnel: Literature review. *Journal of Mental Health*, 27(1), 80–90. <https://doi.org/10.1080/09638237.2016.1276536>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row Publishers.
- Carlos, C., Vitória, A., & Dimas, I. (2025). The power of ethical leadership: Fueling job satisfaction, thriving, performance, and innovative behaviors. *Proceedings of the 4th International Conference on Research in Human Resource Management*, 1(1). <https://doi.org/10.33422/icrhrm.v1i1.766>

- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 655–690). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29
- Connor, J., Andrews, L. J., & Wadham, B. (2019). Military loyalty as a moral emotion. *Armed Forces & Society*, 47(3), 493–510. <https://doi.org/10.1177/0095327X19880248>
- Correia, A., & Fernandes, N. E. (2024). A necessidade de formação em saúde mental nas Forças Armadas. In A. Correia & N. E. Fernandes (Coords.), *Cadernos de saúde militar e medicina operacional – Vol. I* (Estudo 2, pp. 15–21). Instituto Universitário Militar.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De Wolde, A., Groenendaal, J., Helsloot, I., & Schmidt, A. J. (2014). An explorative study on the connection between ethical leadership, prototypicality and organizational misbehavior in a Dutch fire service. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 18–43.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409–434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- Diário de Notícias. (2022, janeiro). *Ex-diretor da PJ Militar Luís Vieira condenado a quatro anos de prisão*. <https://www.dn.pt/arquivo/diario-de-noticias/tancos-ex-diretor-da-policia-judiciaria-militar-luis-vieira-condenado-a-quatro-anos-de-prisao-14469823.html>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Expresso. (2023, 17 de agosto). *Saída de militares bate recordes: Há quase dois chefes por cada soldado*. <https://expresso.pt/politica/defesa/2023-08-17-Saida-de-militares-bate-recordes-ha-quase-dois-chefes-por-cada-soldado-4e8ae488>
- Faisal, M., Muchiri, M. K., & Stanton, P. (2025). Exploring the nexus of high-performance work systems and ethical leadership on employee attitudes and behaviours: Case study evidence from healthcare. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2024-0136>
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Força Aérea Portuguesa. (2022). *Diretiva Estratégica da Força Aérea 2022–2025*. Estado-Maior da Força Aérea.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>

- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367–1377. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, 19(3), 313–332. <https://doi.org/10.1080/02699930441000238>
- Garb, M. (2023). Military and ethics: How are ethical leaders produced? *Contemporary Military Challenges*, 25(2), 63–76. <https://doi.org/10.2478/cmc-2023-0014>
- Guo, Y., Chen, L., Song, L. J., & Zheng, X. (2021). How LMX differentiation attenuates the influence of ethical leadership on workplace deviance: The mediating role of psychological empowerment. *Frontiers in Psychology*, 12, 693557. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.693557>
- Gomes, A. R. (2012). *Medida de “Burnout” de Shirom-Melamed (MBSM): Tradução e adaptação* [Trabalho não publicado de mestrado]. Universidade do Minho, Escola de Psicologia.
- Gong, Y. (2018). Research on the effect of positive emotion intervention on employees’ psychological capital. *Advances in Applied Sociology*, 8(9), 439–447. <https://doi.org/10.4236/aasoci.2018.89038>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2^a ed.). Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hall, M. (2025, May 1). Fifa’s ‘broken’ case management process exposed in ongoing complaint against Jamaican coach. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2025/may/01/fifa-ethics-committee-case-hubert-busby-mallorie-enoch>
- Hassan, S. (2015). The importance of ethical leadership and personal control in promoting improvement-centered voice among government employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3), 697–719. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu055>
- Henriques, A., & Oliveira, M. (2018, 25 de setembro). *Ladrão de Tancos tem 36 anos e teve a cumplicidade da PJ Militar para entregar as armas*. Público. <https://www.publico.pt/2018/09/25/sociedade/noticia/autor-do-roubo-de-tancos-tem-45-anos-e-esta-referenciado-pela-policia-como-trafficante-de-droga-e-de-armas-1845271>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the*

- Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hernández-Varas, E., & García Silgo, M. (2021). Benefits of PsyCap training on the wellbeing in military personnel. *Psicothema*, 33(4), 536–543. <https://doi.org/10.7334/psicothema2021.151>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <http://dx.doi.org/10.1086/222355>
- Hsu, Y.-P., Yeh, C.-T., Peng, C.-Y., Chou, M.-T., & Hsiao, K.-C. (2023). Effect of supportive leadership on job burnout and occupational commitment: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Psychology and Behavioral Science*, 11(3), 201–218. <https://doi.org/10.47260/amae/14310>
- Hosseini, S. M., Hesam, S., & Hosseini, S. A. (2023). Burnout among military personnel: A systematic review. *Iranian Journal of Psychiatry*, 18(2), 213–236. <https://doi.org/10.18502/ijps.v18i2.12371>
- Iqbal, J., & Parray, Z. A. (2025). Leading with integrity: Illuminating the pathway to positive job outcomes through ethical leadership and CSR. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2023-0464>
- Jeong, S. S., Sun, C., & Yam, K. C. (2025). The affective processes of ethical leadership: The role of moral emotions. *Journal of Business Ethics*, 196, 149–167. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05718-8>
- Jia, K., Zhu, T., Zhang, W., Rasool, S. F., Asghar, A., & Chin, T. (2022). The linkage between ethical leadership, well-being, work engagement, and innovative work behavior: The empirical evidence from the higher education sector of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5414. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095414>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping: The moderating role of human resource management. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60–68. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000056>
- Kark, R., Karazi-Presler, T., & Tubi, S. (2016). Paradox and challenges in military leadership. In C. Peus, S. Braun, & B. Schyns (Eds.), *Leadership lessons from compelling contexts* (Monographs in Leadership and Management, Vol. 8, pp. 157–187). Emerald Group Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120160000008031>
- Kearney, D. J., Malte, C. A., McManus, C., Martinez, M. E., Felleman, B., & Simpson, T. L. (2013). Loving-kindness meditation for posttraumatic stress disorder: A pilot study. *Journal of Traumatic Stress*, 26(4), 426–434. <https://doi.org/10.1002/jts.21832>
- Kim, D., & Vandenberghe, C. (2020). Ethical leadership and team ethical voice and citizenship behavior in the military: The roles of team moral efficacy and ethical climate. *Group & Organization Management*, 45(4), 514–549. <https://doi.org/10.1177/1059601120920050>
- Kim, S., & Kim, J. (2023). Authentic leadership and job burnout: Mediating effects of positive psychological capitals. *Journal of Advances in Military Studies*, 6(1), 19–48. <https://doi.org/10.37944/jams.v6i1.188>
- Kritz, M. M. (2018). *Why ethical leadership matters: A case study to improve military*

- specialists' employee retention rates* [Doctoral dissertation, Walden University]. ProQuest Dissertations Publishing.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing.
- Limpo, L., & Junaidi, J. (2023). Influence of empowering and ethical leadership on employees' job satisfaction, performance, and organization commitment. *Humanities and Social Sciences Letters*, 11(1), 29–36. <https://doi.org/10.18488/73.v11i1.3241>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Loghman, S., Quinn, M., Dawkins, S., & Scott, J. (2024). The role of ethical leadership and psychological capital in influencing employee attitudes: A moderated-mediation model. *International Journal of Manpower*, 45(5). <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2023-0010>
- Longenecker, C. O., & Shufelt, J. W. (2021). Conquering the ethical temptations of command: Lessons from the field grades. *Joint Force Quarterly*, (101), 36–43. <https://ndupress.ndu.edu/Media/News/News-Article-View/Article/2553439/conquering-the-ethical-temptations-of-command-lessons-from-the-field-grades/>
- Luthans, F., & Broad, J. D. (2022). Positive psychological capital to help combat the mental health fallout from the pandemic and VUCA environment. *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100817>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Makortoff, K. (2025, 24 de abril). *WEF launches investigation into founder Klaus Schwab*. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/business/2025/apr/24/wef-launches-investigation-into-founder-klaus-schwab>
- Margarido, G. F. C. (2022). *Capital psicológico positivo como preditor do desempenho percebido: Estudo aplicado aos alunos da Academia da Força Aérea* [Dissertação de mestrado, Academia da Força Aérea]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/ea0549d5-e44a-43b0-a1f6-995954a92047>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Matias, M., & D'Oliveira, T. C. (2011). *Adaptação para português da escala Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24)* [Trabalho não publicado]. Universidade de Lisboa.
- Meredith, L. S., Bouskill, K., Chang, J., Larkin, J., Motala, A., & Hempel, S. (2022). Predictors of burnout among US healthcare providers: A systematic review. *BMJ*

- Open, 12(8), e054243. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-054243>
- Mutlu, H., & Aydın, O. A. (2024). The relationship between job satisfaction and burnout in healthcare professionals: Meta-analysis. *Turkish Journal of Family Medicine & Primary Care*, 18(1), 88–93. <https://doi.org/10.21763/tjfmpe.1382695>
- Nascimento, J. L. R. P. do. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho* [Tese de doutoramento, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório ISCTE. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4370>
- Neves, D. C. (2024). A gestão do stress na prevenção do comportamento suicidário: Duas estratégias de proteção para militares, militarizados e civis da Marinha Portuguesa. In A. Correia & N. E. Fernandes (Coords.), *Cadernos de saúde militar e medicina operacional – Vol. I* (Estudo 5, pp. 63–99). Instituto Universitário Militar.
- Neves, P., & Story, J. (2015). Ethical leadership and reputation: Combined indirect effects on organizational deviance. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 165–176. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1997-3>
- Neves, S. C. L. (2022). *O modelo de competências de liderança nas Forças Armadas* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/27135>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120–S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Nguyen, K.-V. H., Wu, W.-Y., Chiu, H.-K., & Truong, T.-H. T. (2024). Examining the relationship among ethical leadership, psychological capital, and work outcomes through the lens of social identity theory and socialization resources theory. *SAGE Open*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/21582440241255759>
- Niederhauser, M., Zueger, R., Annen, H., Gültekin, N., Stanga, Z., Brand, S., & Sadeghi-Bahmani, D. (2023). Effects of resilience training on resilient functioning in chronic stress situations among cadets of the Swiss Armed Forces. *Healthcare*, 11(10), 1397. <https://doi.org/10.3390/healthcare11091329>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Observador. (2024, 24 de janeiro). *A insustentável situação dos militares das Forças Armadas*. <https://observador.pt/opiniao/a-insustentavel-situacao-dos-militares-das-forcas-armadas/>
- O’Keefe, D. F., Son Hing, L. S., & Catano, V. (2023). Unethical behaviour in the military: The role of supervisor ethicality, ethical climate, and right-wing authoritarianism. *Military Psychology*, 35(1), 58–75. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2068899>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Peçanha, M., Gama, C., Sequeira, M., Santiago, F., Albuquerque, C., Rocha, P., & Batista, S. (2025). Burnout em agentes das forças policiais: Revisão sistemática da literatura. *Millenium - Journal of Education, Technologies and Health*, 17(Edição Especial 2), 63–76. <https://doi.org/10.29352/mill0217e.39134>

- Pereira, R., & Eusébio, R. (2021). *Riscos psicossociais. Uma ameaça no meio militar: O papel da autoeficácia, qualidade da liderança geral e conflito trabalho-família no burnout*. Centro de Psicologia Aplicada do Exército, Gabinete de Estudos e Formação, Exército Português. <https://revista.aps.pt/wp-content/uploads/2022/04/SociologiaAPS202127-Artigo4.pdf>
- Pires, J. (2017). *Liderança autêntica e ética: Uma abordagem organizacional nas Forças Armadas* [Dissertação de Curso Promoção a Oficial General, Instituto Universitário Militar]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/24547>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Pohl, S., Bertrand, F., & Ergen, C. (2017). Psychological contracts and their implications for job outcomes: A social exchange view. *Military Psychology*, 29(6), 406–417. <https://doi.org/10.1037/mil0000127>
- Pollina, R. (2024, 8 de novembro). Navy contractor ‘Fat Leonard’ who was behind one of US military’s largest corruption scandals sentenced to 15 years in prison. New York Post. <https://nypost.com/2024/11/08/us-news/navy-contractor-fat-leonard-glenn-francis-sentenced-to-prison-in-one-of-us-militarys-largest-corruption-scandals/>
- Portugal. (2015, 29 de maio). *Decreto-Lei n.º 90/2015*. Diário da República, n.º 104/2015, Série I, 3198–3253. Ministério da Defesa Nacional.
- Portugal. (2022, 7 de janeiro). *Decreto-Lei n.º 6/2022*. Diário da República, n.º 5/2022, Série I, 10–22. Presidência do Conselho de Ministros.
- Portugal. (2025, 12 de maio). *Decreto-Lei n.º 77/2025*. Diário da República, n.º 90/2025, Série I. Presidência do Conselho de Ministros.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees’ psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Reynolds, P., & Helfers, R. C. (2019). Organizational injustice and police misconduct: Predicting organizational defiance among police officers. *Criminology, Criminal Justice, Law & Society*, 20(1), 75–90.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Santiago-Torner, C., González-Carrasco, M., & Miranda Ayala, R. A. (2024). Ethical leadership and emotional exhaustion: The impact of moral intensity and affective commitment. *Administrative Sciences*, 14(9), 233. <https://doi.org/10.3390/admsci14090233>
- Sarantakos, S. (2012). *Social research*. Macmillan International Higher Education.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students* (4th ed.). Pearson Education Limited.
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2013). Job satisfaction, burnout and turnover intention in occupational therapists working in mental health. *Australian Occupational Therapy Journal*, 60(5), 310–318. <https://doi.org/10.1111/1440-1630.12067>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor & Francis.
- Seck, H. (2024, dezembro). *Corruption may slow China's push for military dominance by 2027, Pentagon report says*. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/china-pla-corruption-may-slow-2027-military-tech-push-pentagon-2024-12>
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Shakeel, F., Kruiyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership: A structured review into construct, measurement, public sector context and effects. *International Journal of Public Leadership*, 15(1), 13–31. <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2019-0060>
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13(2), 176–200. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.2.176>
- Shmueli, G., Ray, S., Velasquez Estrada, J. M., & Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552–4564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>
- Silva, V. H., & Duarte, A. P. (2022). Portuguese version of Brown, Treviño and Harrison's Ethical Leadership Scale: Study of its psychometric properties. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2153437. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2153437>
- Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*. Sage Publications.
- Soh, C. Q. Y., Rezaei, S., & Gu, M.-L. (2017). A structural model of the antecedents and consequences of Generation Y luxury fashion goods purchase decisions. *Young Consumers*, 18(2), 180–204. <https://doi.org/10.1108/YC-12-2016-00654>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Taylor, A. (2024, 27 de março). *Boeing is paralyzed, and this failing of its executives and directors is to blame*. MarketWatch. <https://www.marketwatch.com/story/boeing-is-paralyzed-and-this-failing-by-its-executives-and-directors-is-to-blame-18effdd4>
- Teixeira, J., Pais, L., Rebelo dos Santos, N., & de Sousa, B. (2024). Empowering leadership in the military: Pros and cons. *Merits*, 4(4), 346–369. <https://doi.org/10.3390/merits4040026>
- The Australian. (2024, março). *Deloitte reveals highest list of ethics breaches in 2024 review*. <https://www.theaustralian.com.au/business/deloitte-reveals-highest-list-of-ethics-breaches-in-2024-review/news-story/a4b6d3008677538adcc665dc2d929ba0>
- Tomaszewska, K., Kowalczyk, K., & Majchrowicz, B. (2024). Relationships between job satisfaction, occupational burnout and rationing of care among intensive care unit nurses. *Frontiers in Public Health*, 12, Article 1400169. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1400169>
- Trachik, B., Moscardini, E. H., Ganulin, M. L., McDonald, J. L., McKeon, A. B., & Dretsch, M. N. (2021). Perceptions of purpose, cohesion, and military leadership: A path analysis of potential primary prevention targets to mitigate suicidal ideation. *Military Psychology*, 34(3), 366–375. <https://doi.org/10.1080/08995605.2021.1962184>
- Vermetten, E., Weiman, K., Innes, L.-L., Jin, J., & Brémault-Phillips, S. (2025). Moral

- courage, injury, and leadership in military contexts: Lessons from a thematic analysis of conversations among international experts and students. *Medicine, Conflict and Survival*, 41(2), 208–245. <https://doi.org/10.1080/13623699.2025.2463041>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., & Workman, K. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Yarim, M. A. (2021). The relation between job satisfaction and professional burnout in educational organizations. *Problems of Education in the 21st Century*, 79(4), 544–558. <https://doi.org/10.33225/pec/21.79.544>
- Zewude, G. T. & Hercz, M. (2021). Psychological capital and teacher well-being: The mediation role of coping with stress. *European Journal of Educational Research*, 10(3), 1227–1238. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.10.3.1227>
- Zhang, X., Chen, S., Zheng, Z., Zhao, M., Song, L., Zhao, Y., & Wang, Z. (2024). The relationship between psychological capital, burnout and perceived stress in junior nurses: A latent profile analysis. *Frontiers in Public Health*, 12, Article 1374911. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1374941>
- Zheng, D., Witt, L. A., Waite, E., David, E. M., van Driel, M., McDonald, D. P., Callison, K. R., & Crepeau, L. J. (2015). Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 732–748. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.006>
- Zheng, Y., Wu, C.-H., Zhang, L., Reich, T. C., & Chang, C. (2025). Silence speaks volumes: The role of workplace ostracism and ethical leadership in shaping moral identity at work and ethical voice. *Journal of Business Research*, 193, 115327. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115327>

O Papel da Liderança Ética no Capital Psicológico, na Satisfação no Trabalho e no Burnout: O caso da Força Aérea Portuguesa

8. Anexos

Anexo A – Parecer Comité Ética ISEG

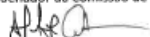


Parecer 34/2024

O projeto de investigação "O papel da liderança ética no capital psicológico, na satisfação e no burnout: o caso da Força Aérea Portuguesa", tal como submetido à Comissão de Ética do ISEG – Lisbon School of Economics and Management pelo investigador principal e orientador Tiago Rodrigues Gonçalves, que conta com a participação do investigador e mestrando João Francisco, não viola o exigido pelo ISEG relativamente à ética de investigação.

ISEG, 4 de novembro de 2024

O Coordenador da Comissão de Ética


Alexandre Abreu

Anexo B – Caracterização sociodemográfica da amostra

Variável	Características	Frequência	Percentagem (%)
Género	Masculino	192	68,1
	Feminino	89	31,6
	Prefiro Não dizer	1	,4
Faixa Etária	18 a 24 anos	34	12,1
	25 a 30 anos	55	19,5
	31 a 36 anos	36	12,8
	37 a 42 anos	35	12,4
	43 a 48 anos	67	23,8
	49 a 54 anos	46	16,3
	55 ou + anos	9	3,2
Estado Civil	Solteiro	115	40,8
	Casado	110	39
	União de Facto	35	12,4
	Divorciado	21	7,4
	Viúvo	1	,4
Região	Norte	27	9,6
	Centro	46	16,3
	Oeste e Vale do Tejo	43	15,2
	Grande Lisboa	94	33,3
	Península de Setúbal	36	12,8
	Alentejo	21	7,4
	Algarve	2	,7

O Papel da Liderança Ética no Capital Psicológico, na Satisfação no Trabalho e no Burnout: O caso da Força Aérea Portuguesa

	Açores	11	3,9
	Madeira	2	,7
Escolaridade	12º ano	133	47,2
	Bachalerato	10	3,5
	Licenciatura	56	19,9
	Pós-Graduação	22	7,8
	Mestrado	59	20,9
	Doutoramento	2	,7
Categoria	Oficiais	107	37,9
	Sargentos	158	56
	Praças	17	6
Forma Prestação Serviço	Quadros Permanentes	205	72,7
	Regime Contrato	77	27,3
Tempo Serviço	Menos de 1 ano	8	2,8
	1 a 5 anos	71	25,2
	6 a 10 anos	28	9,9
	11 a 15 anos	21	7,4
	16 a 20 anos	23	8,2
	21 ou + anos	131	46,5
Área Funcional	Apoio	152	53,9
	Manutenção	61	21,6
	Operações	69	24,5
Regime Laboral	Diurno Fixo	242	85,8
	Turnos Rotativos	23	8,2
	Turnos 24h	17	6
Categoria da chefia	Oficiais	220	78
	Sargentos	60	21,3
	Praças	2	,7
Área de Preferência	Sim	207	73,4
	Não	75	26,6

Fonte: Elaboração própria

Anexo C – Cargas fatorias dos itens por constructo

Item	Carga Fatorial	Item	Carga Fatorial
LE1	0.827	LE6	0.860
LE2	0.642	LE7	0.839
LE3	0.792	LE8	0.897
LE4	0.757	LE9	0.894
LE5	0.880	LE10	0.852

PCAP - EF1	0.678	PCAP – ESP5	0.492
PCAP - EF2	0.711	PCAP – ESP6	0.557
PCAP - EF3	0.693	PCAP – OT1	0.694
PCAP - EF4	0.756	PCAP – OT12	0.731

O Papel da Liderança Ética no Capital Psicológico, na Satisfação no Trabalho e no Burnout: O caso da Força Aérea Portuguesa

PCAP - EF5	0.677	PCAP - OT14	0.710
PCAP - EF6	0.692	PCAP - OT15	0.680
PCAP - ESP1	0.495	PCAP - OT16	0.739
PCAP - ESP3	0.614	PCAP - RES2	0.595
PCAP - ESP4	0.600	PCAP - RES6	0.412

SAT1	0.867	SAT4	0.636
SAT2	0.819	SAT5	0.711
SAT3	0.723		

BO1	0.725	BO8	0.846
BO2	0.756	BO11	0.820
BO3	0.850	BO12	0.604
BO6	0.851	BO13	0.634

Fonte: Elaboração própria

Anexo D – Programa para o Desenvolvimento de Líderes Éticos na FA

Competência	Práticas recomendadas ao nível da gestão de pessoas
Integridade	– Incluir módulos formativos sobre ética nos cursos de formação e promoção; – Criar momentos formais de autoavaliação da conduta ética.
Justiça e equidade	– Formar líderes para decisões imparciais e baseadas em critérios objetivos; – Aplicar feedback 360º e instrumentos anónimos sobre justiça.
Coragem moral	– Treino com simulações de cenários éticos ambíguos; – Criar mecanismos seguros de reporte ético com proteção institucional.
Empatia e respeito	– Incluir conteúdos de inteligência emocional na formação; – Estimular a escuta ativa em briefings, avaliações e momentos de apoio.
Apoio ao desenvolvimento dos subordinados	– Implementar programas de mentoria entre escalões hierárquicos; – Avaliar líderes com base no desenvolvimento dos subordinados (ex.: n.º de formações frequentadas pelos subordinados por ano).
Tomada de decisão ética	– Promover debates sobre casos reais (ex.: uso da força; conduta com civis; priorização de recursos). – Integrar a reflexão ética nos debriefings operacionais.
Comunicação ética e transparente	– Desenvolver competências de comunicação assertiva e fundamentada nos cursos de liderança.
Promoção da cultura ética e clima de confiança	– Institucionalizar espaços de diálogo ético (briefings, mentorias, sessões com psicólogos); – Desenvolver competências de liderança nas chefias centradas na construção de ambientes baseados em segurança psicológica.
Responsabilização ética e liderar pelo exemplo	– Avaliar a coerência entre discurso e prática dos líderes, reforçando o seu papel como modelo ético (ex.: incluir na avaliação de desempenho critérios como “cumpre o que exige aos subordinados”).

Fonte: Elaboração própria

O Papel da Liderança Ética no Capital Psicológico, na Satisfação no Trabalho e no Burnout: O caso da Força Aérea Portuguesa

Anexo E – Boas práticas de GRH para o desenvolvimento do PCAP na FA

Subdimensão	Boas práticas para o desenvolvimento da subdimensão
Autoeficácia	– Promover percursos de capacitação ajustados à especialidade, com base em modelos de competências por função; – Atribuir gradualmente responsabilidades de supervisão a chefias, no âmbito de planos de sucessão. – Valorizar contributos relevantes através de recompensas simbólicas (ex.: louvores, comunicação interna). – Estimular feedback frequente e reconhecimento interpessoal no quotidiano funcional.
Esperança	– Estabelecer planos de carreira com metas claras (ex.: progressão no QP ou objetivos de curto prazo no RC). – Criar espaços formais/informais para resolução colaborativa de problemas (ex.: debriefings, reuniões entre pares). – Promover a autonomia funcional, incentivando subordinados a propor soluções (ex.: caixas de sugestões via Teams) estimulando o pensamento estratégico dentro dos limites normativos. – Reforçar persistência com feedback construtivo e reconhecimento em equipa, mesmo quando os resultados não são ideais.
Otimismo	– Desenvolver comunicação estratégica (ex.: newsletters, mensagens do Comando) centrada em conquistas e metas futuras. – Partilhar dados reais de desempenho e envolver os militares em objetivos institucionais, como parte de uma estratégia de employer branding interno. – Encarar eventos adversos como oportunidades de aprendizagem (ex.: debriefings orientados à melhoria contínua), fomentando uma cultura organizacional de aprendizagem.
Resiliência	– Disponibilizar apoio psicológico (ex.: consultas no CPSIFA); – Incluir módulos obrigatórios sobre gestão do stress, inteligência emocional e resolução de problemas nos cursos de formação e promoção, integrando-os numa lógica de formação contínua em <i>soft skills</i> críticas. – Fomentar coesão e suporte entre militares (ex.: ações de <i>Team Building</i> entre equipas e/ou Unidades; partilha informal entre pares); – Formar chefias para reconhecer e valorizar comportamentos colaborativos, reforçando um ambiente de confiança e suporte.

Fonte: Elaboração própria