

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2021/2022, 2ª EDIÇÃO**



TII

**PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO DESEMPENHO E
COMPROMISSO: UMA ANÁLISE NOS OFICIAIS DA MARINHA
PORTUGUESA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Paulo Jorge dos Anjos Fragoso
1TEN ST-ERH**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO
DESEMPENHO E COMPROMISSO: UMA ANÁLISE NOS
OFICIAIS DA MARINHA PORTUGUESA

1TEN ST-ERH Paulo Jorge dos Anjos Fragoso

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2021/2022 – 2ª Edição

Pedrouços 2022



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO
DESEMPENHO E COMPROMISSO: UMA ANÁLISE NOS
OFICIAIS DA MARINHA PORTUGUESA**

1TEN ST-ERH Paulo Jorge dos Anjos Fragoso

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 2021/2022 – 2ª Edição

Orientador: CMG M RES Custódio Fernando Lopes

Pedrouços 2022



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Paulo Jorge dos Anjos Fragoso**, declaro por minha honra que o documento intitulado **“Práticas de recursos humanos de alto desempenho e compromisso: Uma análise nos Oficiais da Marinha portuguesa”** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior, 2021/2022, 2ª edição**, no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 11 de julho de 2022.

Paulo Jorge dos Anjos Fragoso
1TEN ST-ERH



Agradecimentos

A realização do presente trabalho de investigação que, *per si*, se trata de um processo muito individualizado, só foi realmente possível devido a vários fatores que se complementaram, nomeadamente, as pessoas, os serviços e os meios. Mas, de facto, são as pessoas que nos seus diferentes ambientes e níveis conseguem dar o apoio que é preciso para se alcançar este propósito. Por isso, quero apresentar os meus sinceros agradecimentos:

À Patrícia (mulher), à Mariana (filha) e ao Gonçalo (filho), por mais uma vez, num intervalo curto de tempo, ter de voltar a recorrer a todo o vosso apoio, paciência e compreensão pelos momentos de ausência durante realização deste trabalho e de toda esta etapa. Agradecimento que estendo a toda a minha família. Gosto muito de vocês!!

Ao Sr. Comandante Custódio Lopes, em primeiro lugar pela sincera amizade, estima e camaradagem, fruto do percurso que nesta última década temos realizado juntos na Escola Naval. Em segundo lugar, por se ter dignado a aceitar prontamente o convite para ser o meu orientador. Por último, todo o apoio e disponibilidade que me tem concedido, particularmente na forma dedicada, construtiva, detalhada e científica com que me tem aconselhado e orientado. Muito obrigado Sr. Comandante, foi um gosto!!

À Marinha Portuguesa por ter autorizado a realização deste trabalho e pelo apoio institucional que concedeu na disseminação do estudo, especialmente dos questionários a todos os respondentes.

A todos os Srs. Oficiais, que se constituíram como respondentes deste estudo e tiveram de despender do seu precioso tempo e disponibilidade para responderem ao questionário e às entrevistas, que sem a sua participação não tinha sido possível realizar este trabalho.

Ao Diretor de Curso, Sr. Comandante Brandão Marques, pela forma atenta e preocupada com que tem acompanhado todo este percurso, por forma a que este desígnio seja alcançado nas condições previstas.

Aos digníssimos camaradas do Curso de Promoção a Oficial Superior 2021/2022 2ª Edição, por terem tornado todo este percurso mais fácil, divertido e “cheio” de partilha. Votos dos maiores sucessos para todos vocês!!

Por fim, aos camaradas, à “AIFAM” e amigos que não refiro aqui, mas que de uma forma ou de outra conseguem sempre dar o seu inigualável contributo nestes momentos.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e concetual	5
2.1. Base conceptual e conceitos estruturantes	5
2.2. Estado da arte/revisão da literatura	7
2.2.1. Sistemas de práticas de recursos humanos de alto desempenho (SPRHAD)	7
2.2.1. O Compromisso organizacional (CO)	9
2.2.2. SPRHAD e o CO no contexto militar	11
2.3. Sistema de gestão de pessoas na Marinha Portuguesa	13
2.4. Modelo de análise	14
3. Metodologia e método	16
3.1. Metodologia	16
3.2. Método	16
3.2.1. Participantes e procedimentos	17
3.2.2. Instrumentos de recolha de dados	18
3.2.3. Técnicas de tratamento de dados	20
4. Apresentação dos dados	22
4.1. Análise dos dados quantitativos	22
4.2. Análise dos dados qualitativos	24
5. Discussão dos resultados	28
5.1. QD1 – Qual é a perceção dos Oficiais da MP sobre o SPRHAD implementado pela MP?	28
5.2. QD2 – Quais são as dimensões do CO que se evidenciam nos Oficiais da MP?	29
5.3. QD3 – Existem diferenças entre os grupos de Oficiais quanto à perceção do SPRHAD e às dimensões do CO evidenciadas?	31
5.4. QC – Quais as perceções do SPRHAD e as dimensões do CO dos Oficiais da MP?	33
6. Conclusões	34
Referências Bibliográficas	39



Índice de Apêndices

Apêndice A —Práticas de Recursos Humanos.....	Apd A-1
Apêndice B —Práticas de gestão de pessoas da MP	Apd B-1
Apêndice C —Análise estatística complementar	Apd C-1
Apêndice D —Questionário – SPRHAD e CO	Apd D-1
Apêndice E —Guião das entrevistas	Apd E-1

Índice de Figuras

Figura 1 – <i>Output</i> da AFC da medida a um fator de SPRHAD.....	Apd C-2
Figura 2– <i>Output</i> da AFC da medida a três fator de CO	Apd C-2
Figura 3 – Gráfico Q-Q normal e gráfico caixa de bigodes do SPRHAD.....	Apd C-4
Figura 4 - Gráfico Q-Q normal e gráfico caixa de bigodes do CA	Apd C-4
Figura 5 - Gráfico Q-Q normal e gráfico caixa de bigodes do CN	Apd C-4
Figura 6 - Gráfico Q-Q normal e gráfico caixa de bigodes do CI.....	Apd C-5

Índice de Quadros

Quadro 1 – Modelo de Análise.....	15
Quadro 2 - Matriz de análise categorial do sistema práticas de RH.....	26
Quadro 3 - Matriz de análise categorial do CA CN e CI.....	27
Quadro 4 - Sinopses das entrevistas	6
Quadro 5 - Matriz de análise categorial do sistema práticas de RH (1)	11
Quadro 6 - Matriz de análise categorial do CA CN e CI (1).....	11

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Médias (<i>M</i>), Desvio-Padrão (<i>DP</i>), Correlações (<i>R</i>), ANOVA (<i>F</i>), teste <i>t</i> das variáveis do estudo	22
Tabela 2 – Resultados do teste T para amostras independentes das variáveis do estudo....	24
Tabela 3 – Características demográficas	Apd C-1
Tabela 4 – Teste da normalidade para as variáveis SPRHAD, CA, CN e CI.....	Apd C-3
Tabela 5 - Estatística descritiva das variáveis SPRHAD, CA, CN e CI	Apd C-4
Tabela 6 – Teste T para uma amostra, para a variável SPRHAD	Apd C-5
Tabela 7 - Teste de esfericidade de Mauchly ANOVA medias repetidas	Apd C-5
Tabela 8 - Testes de efeitos dentre-sujeitos ANOVA medidas repetidas.....	Apd C-5



Resumo

Os Oficiais através da sua ação de comando, direção e chefia, são fundamentais para encontrar formas inovadoras de organizar o trabalho e contribuir para aumentar o desempenho e a eficácia dos militares que se encontram sobre o seu comando. Assim, o objetivo desta investigação consistiu em examinar o sistema de práticas de recursos humanos de alto desempenho (SPRHAD) percecionado pelos Oficiais da Marinha Portuguesa (MP) e as dimensões de compromisso organizacional (CO) que estes evidenciam. Especificamente, colocaram-se as hipóteses de que os Oficiais percecionam favoravelmente o SPRHAD e evidenciam as três dimensões do CO (compromisso afetivo - CA, normativo - CN, instrumental - CI). A amostra para este estudo foi de 339 Oficiais que responderam a um inquérito por questionário e de 9 Oficiais que responderam a uma entrevista estruturada. Os resultados demonstram que a perceção dos Oficiais sobre o SPRHAD não é favorável nem desfavorável. Os Oficiais manifestam as três dimensões do compromisso, com maior predominância do CA. A análise exploratória realizada exhibe que os Oficiais não profissionais de saúde mostram uma perceção do SPRHAD e evidenciam um CI significativamente superior aos Oficiais profissionais de saúde. Demonstra ainda que quanto ao CA e ao CN, não se registaram diferenças significativas entre ambos os grupos.

Palavras-chave: Sistemas de práticas de recursos humanos de alto desempenho, compromisso afetivo, normativo, instrumental, Oficiais, Marinha Portuguesa



Abstract

The Officers, through their command, direction, and leadership actions, are fundamental in finding innovative ways to organize work and contribute to increasing the performance and effectiveness of the military personnel under their command. Thus, the purpose of this research was to examine the high-performance work system (HPWS) perceived by the Portuguese Navy (PON) Officers and the organizational commitment (OC) dimensions they evidence. Specifically, it was hypothesized that the Officers perceived the HPWS favorably and evidenced the three OC dimensions (affective commitment - AC, normative - NC, continuance - CC). The sample for this study was 339 Officers who responded to a survey by questionnaire and 9 Officers who responded to a structured interview. The results show that the officers' perception of the HPWS is neither favorable nor unfavorable. The Officers manifest all three commitment dimensions, with CA more prevalent. The exploratory analysis performed displays that non-health professional Officers show a significantly higher perception of the HPWS and evidence a significantly higher CC than health professional Officers. It also shows that for AC and NC, no significant differences were found between both groups.

Keywords: *High-performance work system, affective, normative, continuance commitment, Officers, Portuguese Navy*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

C	
CCO	Comportamentos de Cidadania Organizacional
CA	Compromisso Afetivo
CI	Compromisso Instrumental
CN	Compromisso Normativo
CO	Compromisso Organizacional
D	
DEM	Diretiva Estratégica de Marinha
DL	Decreto-Lei
G	
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão Recursos Humanos
GRP	Governo da República Portuguesa
H	
H	Hipótese
I	
IUM	Instituto Universitário Militar
M	
MP	Marinha Portuguesa
MDN	Ministério da Defesa Nacional
N	
NPS	Não Profissionais de Saúde
O	
OG	Objetivo Geral
OE	Objetivo Específico
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
P	
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PGP	Práticas de Gestão de Pessoas
PRH	Práticas de Recursos Humanos
PS	Profissionais de Saúde
Q	
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
R	
RH	Recursos Humanos
S	
SPRHAD	Sistema de Práticas de Recursos Humanos de Alto Desempenho
T	
TII	Trabalho de Investigação Individual



1. Introdução

A rápida mudança do contexto internacional, militar e não militar, e o seu equilíbrio, ampliado pelo surgimento das novas tecnologias, exige a adoção de uma abordagem integrada à segurança marítima e, de forma mais geral, à defesa dos interesses nacionais no mar, bem como de instrumentos (meios) e competências necessários para sua proteção.

Esta mudança contínua, tem sido demarcada essencialmente pelo aparecimento de múltiplas ameaças militares e não militares (e.g., terrorismo transnacional, ciberterrorismo, desastres naturais, entre outras) e mais recentemente pela pandemia do vírus COVID-19 e a guerra no leste da Europa.

Este contexto deixa a Marinha Portuguesa (MP) exposta a um ambiente complexo de equilíbrios multiformes, ao qual tem de ser capaz de responder eficazmente. Assim, a MP tem de se capacitar para contribuir para a defesa da integridade dos espaços marítimos nacionais, europeus e da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) [Governo da República Portuguesa (GRP), 2019]. Por outras palavras, tem de garantir que os meios orgânicos (e.g., navios, armamento, viaturas, equipamento) possuem as capacidades e os requisitos operacionais necessários para o cumprimento das missões estabelecidas. Além disso, tem também de ser capaz de reter, capacitar e assegurar que os seus operacionais (militares) mantêm os níveis de prontidão elevados e um conjunto alargado de competências vocacionadas para a operação dos meios e, consequentemente, das múltiplas missões atribuídas [Marinha, 2022; Ministério da Defesa Nacional (MDN), 2015)].

Contudo, a par destas exigências operacionais e de sustentação logística operacional, a MP tem-se deparado ainda com um conjunto de desafios resultantes das medidas implementadas no âmbito da reestruturação da Defesa Nacional e das Forças Armadas (FFAA), com particular influência nos diferentes setores da MP (e.g., pessoal, financeiro, material, saúde) (MDN, 2015).

Note-se que o setor da saúde tem sido um dos setores que, recentemente, tem vindo a ser alvo de significativas alterações e ajustamentos, nomeadamente ao nível dos profissionais de saúde (médicos e enfermeiros), como por exemplo, a mudança de categoria dos enfermeiros (i.e., transição da categoria de Sargento para a categoria de Oficial) (Decreto-Lei nº 90/2015, de 29 de maio), a saída extemporânea de alguns médicos e enfermeiros e todo o impacto provocado pela pandemia do vírus COVID-19.

Perante o contexto em cima referido considera-se que os Oficiais, que corporizam os objetivos estratégicos e as linhas de ação da MP através da sua ação de comando, direção e



chefia, são fundamentais para garantir o alcance de bons resultados nos diversos desafios com que a MP é confrontada e consequentemente para o cumprimento da sua missão.

Face ao exposto, poderão os fatores de mudança e de reestruturação condicionar as perceções sobre a gestão de pessoas (GP)¹ e as ligações/vínculos entre os Oficiais e a MP?

Assim, julga-se ser extremamente importante compreender como os Oficiais percecionam a configuração de práticas de recursos humanos (PRH) atualmente implementada pela MP e ainda perceber como se manifestam as suas atitudes de compromisso organizacional (CO). Adicionalmente, devido às alterações ocorridas no setor da saúde, será também muitíssimo relevante examinar em que medida as perceções das PRH e as atitudes de compromisso diferem entre o grupo de Oficiais profissionais de saúde (PS)² e grupo de Oficiais não profissionais de saúde (NPS)³.

Portanto, considera-se que o estudo das PRH, nomeadamente as de alto desempenho e do CO no campo militar é crucial para prever e explicar, por exemplo, os padrões de desempenho (Armstrong, 2010; Sminchise, 2016), de prontidão e dos comportamentos discricionários dos militares, que subsequentemente, são preponderantes para a consecução da missão de qualquer unidade, órgão ou estabelecimento militar (Allen, 2003; Beurden, Voorde & Veldhoven, 2020; Gade, 2003).

Neste seguimento, o interesse do presente tema para a MP está relacionado com o facto de poder vir a contribuir de forma eficiente para a consecução dos objetivos estratégicos da MP e concomitantemente com mais elementos que possam vir a apoiar as decisões estratégicas e estruturantes no que se refere à GP na MP.

No que concerne à relevância do tema para a comunidade científica, pretende-se contribuir para o enriquecimento do corpo teórico e empírico deste domínio científico, através da fundamentação das evidências extraídas no estudo referentes às atitudes e comportamentos dos Oficiais da MP perante as abordagens sobre as PRH de alto desempenho e o CO. Atendendo, à exígua investigação sobre o tema no contexto a analisar, que seja do conhecimento do autor, faz com que este se possa evidenciar também pelo seu carácter inovador.

¹ A MP, resultado da transição para a nova versão da Norma Portuguesa 4427:2018, alterou a terminologia de Gestão de Recursos Humanos (GRH) para Gestão de Pessoas (GP), pelo que, em algumas partes do trabalho de contexto mais específico da MP será utilizado o termo GP, predominantemente utilizar-se-á os termos GRH ou práticas RH, por serem os preconizados na revisão da literatura realizada.

² PS - correspondem à classe de Médicos Navais e ao quadro de Técnicos de Saúde – Enfermeiros.

³ NPS - correspondem às classes de, Marinha, Administração Naval, Fuzileiros, Engenheiros Navais, e aos quadros de Técnico Superior Naval/Técnico Naval e Serviço Técnico.



Pelo que antecede, definiu-se como objeto de estudo deste trabalho a perspetiva percetual dos Oficiais da MP sobre o sistema de PRH atualmente implementado na MP e a distinção individual das dimensões do CO destes Oficiais.

Devido à abrangência do tema tornou-se necessário proceder à sua delimitação quanto ao domínio espacial, de conteúdo e temporal. No que se refere ao domínio espacial entendeu-se, dentro do universo de militares da MP, limitar este estudo à população dos Oficiais da MP, englobando todos os postos nas respetivas subcategorias (i.e., Oficiais subalternos, superiores e gerais), classes e quadros especiais da Marinha (i.e., Marinha, Administração Naval, Fuzileiros, Engenheiros Navais, Médicos Navais e aos quadros de Técnico Superior Naval e Serviço Técnico), e por ser uma população pouco estudada de forma isolada, que seja do conhecimento do autor. Relativamente ao conteúdo da investigação, esta centrou-se nas abordagens teóricas e empíricas sobre as PRH, nomeadamente no sistema de práticas de recursos humanos de alto desempenho (SPRHAD) e nas dimensões do CO [(i.e., afetiva (CA); normativa (CN); instrumental (CI)] no contexto militar e não militar. Por último, quanto ao domínio temporal considerou-se o tempo presente, correspondendo a recolha de dados quantitativos e qualitativos ao período de abril a junho de 2022.

Na linha do objeto e da delimitação do estudo, definiu-se como objetivo geral (OG): examinar o SPRHAD percecionado pelos Oficiais da MP e as dimensões de CO que estes evidenciam. Deste OG resultaram três objetivos específicos (OE) que visam: OE1, analisar a perceção do SPRHAD pelos Oficiais da MP; OE2, identificar quais as dimensões do CO que se evidenciam nos Oficiais da MP; OE3, verificar se existem diferenças entre os grupos de Oficiais quanto à perceção do SPRHAD e à correspondência das três dimensões do compromisso.

Tendo em conta a problemática inerente ao estudo, nomeadamente os fatores de mudança e de reestruturação das FFAA que poderão condicionar/influenciar as perceções das PRH e das ligações/vínculos dos Oficiais com a MP, pretende-se perceber se a perceção dos Oficiais sobre o SPRHAD é mais ou menos favorável, bem como, compreender quais as dimensões do compromisso (i.e., CA, CI, CN), que estes mais evidenciam. Deste modo, formulou-se a questão central (QC) e as questões derivadas (QD), às quais foram aduzidas as hipóteses (H).

Assim, levantou-se como QC: quais as perceções do SPRHAD e as dimensões do CO dos Oficiais da MP?



A QD 1 formulada foi: qual é a perceção dos Oficiais da MP sobre o SPRHAD implementado pela MP? Sendo aduzida a H1: Os Oficiais da MP demonstram uma perceção favorável sobre o SPRHAD implementado pela MP.

A QD 2 formulada foi: quais são as dimensões do CO que se evidenciam nos Oficiais da MP? Tendo sido aduzida a H2: H2a, os Oficiais da MP evidenciam um CA para com a MP; H2b, os Oficiais da MP evidenciam um CN para com a MP; H2c, os Oficiais da MP evidenciam um CI para com a MP.

A QD 3 formulada foi: existem diferenças entre os grupos de Oficiais quanto à perceção do SPRHAD e às dimensões do CO evidenciadas? Para esta QD não foi aduzida nenhuma hipótese, tendo-se optado por procurar dar resposta por via de uma análise exploratória.

Por último, quanto à estrutura do trabalho, este compreenderá seis capítulos. O primeiro capítulo corresponde à presente introdução, em que procurou expor o enquadramento do tema e a sua justificação, o objeto, a delimitação, os objetivos, as questões da investigação e as hipóteses. O segundo capítulo apresentará os conceitos estruturantes da investigação, a revisão da literatura em torno dos mesmos e o modelo de análise. O capítulo três fará referência à metodologia e aos métodos a empregar na investigação. O capítulo quatro dirá respeito à análise quantitativa e qualitativa dos dados. O capítulo cinco irá analisar, interpretar e dar as respostas às questões teóricas levantadas com base nos dados extraídos. Por último, o capítulo seis, fará o resumo dos capítulos anteriormente mencionados e incluirá ainda os contributos teóricos e práticos para a comunidade científica e organizacional, as limitações encontradas, sugestões de estudos futuros, e as implicações e recomendações.



2. Enquadramento teórico e concetual

No presente capítulo, identifica-se a base concetual e os conceitos estruturantes que enformam esta base, inclui-se a revisão sobre o estado da arte relativa aos conceitos em estudo, e apresenta-se uma breve análise do sistema de GP na MP e do modelo de análise desenhado para este trabalho.

2.1. Base conceptual e conceitos estruturantes

Conceptualmente este estudo está alicerçado nos conceitos estruturantes do sistema de práticas de recursos humanos de alto desempenho (SPRHAD) e do compromisso organizacional (CO), designadamente as suas três dimensões (i.e., afetiva, normativa e instrumental)⁴.

O conceito SPRHAD começa a ganhar popularidade pela comunidade científica a partir da década de noventa. Huselid (1995), foi um dos primeiros investigadores a argumentar que o uso de determinadas práticas (e.g., recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, recompensas, formação, promoção e carreira) em conjunto são propensas a um melhor desempenho organizacional.

Este conceito não apresenta propriamente uma única definição. Em regra, os investigadores definem-no como uma aplicação sistémica, que significa que a estratégia de recursos humanos (RH) de uma organização é sustentada num conjunto de práticas distintas que se articulam de forma combinada e integrada (Boxall, 2012; Takeuchi, Chen & Lepak, 2009). Outro elemento crítico desta definição de SPRHAD que tem sido realçado em revisões mais recentes (e.g., Beurden, et al., 2020; Boon, den Hartog & Lepak, 2019) prende-se com a perceção dos trabalhadores, isto é, na forma mais ou menos favorável como avaliam esse sistema, a qual definirá a sua resposta mais ou menos colaborativa ou empenhada.

Deste modo, pretende-se a avaliar o SPRHAD com base no modelo sistémico de PRH perçecionadas adotado pelos autores Takeuchi, Lepak, Wang, e Takeuchi (2007). A configuração das PRH a estudar, terá em consideração algumas das principais práticas atualmente disponibilizadas pela MP (i.e., avaliação de desempenho; formação;

⁴ Para efeitos de elaboração do estudo considerou-se a tradução para português dos conceitos: sistemas de práticas de recursos humanos de alto desempenho (SPRHAD), compromisso organizacional (CO) e compromisso afetivo, normativo e instrumental (CA, CN, CI), que têm a sua designação original de origem anglo-saxónica, *High Performance Work Systems* (HPWS), *Organizational Commitment* (OC), *affective*, *normative* e *continuance commitment* (AC, NC, CC), respetivamente.



comportamentos, compensações e sanções⁵; carreiras), as quais já foram alvo de análise em estudos anteriores (e.g., Fragoso, Chambel & Castanheira, 2019, 2021; Hu et al., 2019; Takeuchi, et al., 2007; Takeuchi, et al., 2009). Os conceitos sobre cada uma das PRH, por não se enquadrarem nos conceitos estruturantes do estudo, encontram-se descritos no Apêndice A, assim como, as suas implicações práticas organizacionais.

No que se refere ao conceito do CO, esta terminologia na língua portuguesa pode aparecer também com outras designações (e.g., “empenhamento”, “comprometimento” e “implicação”). Contudo, a pesquisa (e.g., Almeida, Faísca, & Jesus, 2007) não aponta para a existência de diferenças aparentemente significativas entre as designações. Portanto a designação de CO assumida para o presente trabalho, teve como referência a investigação desenvolvida pelos autores Chambel, Curral, Ferreira e Morais (2000), que atribuíram esta mesma designação e observaram o CO como um “sistema de compromisso, isto é, o conjunto de práticas de recursos humanos que procuram criar uma ligação psicológica entre os objetivos organizacionais e individuais dos colaboradores (...)”.

Segundo a revisão exaustiva da literatura, os autores (Meyer & Allen, 1991, 1997) definem o CO como uma ligação psicológica sentida pelo trabalhador em relação à organização, e que tem implicações para a decisão de continuar ou não como membro da organização.

Para estes autores o compromisso deverá ser analisado em função da sua multidimensionalidade, uma vez que assenta em três dimensões. Assim, seguindo a mesma linha de pensamento, o presente estudo assumirá o modelo tridimensional ao pretender considerar as três dimensões do CO, designadamente o CA, CN e o CI (Allen, 2003; Meyer & Allen, 1991, Meyer & Allen, 1997).

O CA pode ser observado como a atitude de compromisso mais desejável para as organizações, porque os trabalhadores com elevado CA desejam permanecer na organização porque querem, e conseqüentemente tendem a contribuir significativamente para com os objetivos, missão ou visão da organização (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001).

O CN apresenta um sentimento de obrigação moral dos trabalhadores para com a organização, significando que sentem que devem permanecer na organização por

⁵ Para efeitos do estudo será assumida a terminologia de recompensas e benefícios, por ser a denominação que após a tradução se enquadra melhor na definição da dimensão apresentada pelo modelo dos autores Takeuchi, et al. (2009).



acreditarem que moralmente é a atitude mais correta e esperada (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Parfyonova, 2010).

Por último, o CI reflete a decisão dos trabalhadores em continuarem na organização porque precisam, face à ausência de alternativas melhores (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001).

2.2. Estado da arte/revisão da literatura

2.2.1. Sistemas de práticas de recursos humanos de alto desempenho (SPRHAD)

Nestas últimas décadas o SPRHAD, através da análise sistémica de diferentes práticas de RH, tem vindo a afirmar-se como um dos maiores campos de investigação, transversal aos diferentes setores organizacionais públicos e privados (e.g., academia, económico, financeiro, retalho, militar, saúde, entre outros). Este crescente interesse deriva essencialmente do contributo que o SPRHAD pode dar às organizações e aos seus trabalhadores no alcance de melhores resultados (Huselid, 1995; Wall & Wood, 2005; de Voorde & Beijer, 2015). A literatura tem mostrado por um lado que, o SPRHAD são um excelente indicador na medida em que tendem a influenciar positivamente as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores (e.g., através de melhores e mais ajustados programas de recompensas e carreiras) (Liatira, Nikolaou, Platis, Zoulias & Gorezis, 2021). Por outro lado, trata-se também de uma ferramenta que pode contribuir para o desenvolvimento dos conhecimentos, competências e capacidades dos trabalhadores (e.g., por via de uma avaliação de desempenho mais seletiva e objetiva, e de formação mais adequada), incentivando por isso, os trabalhadores a explorarem ao máximo todo o seu potencial em prol das suas funções e tarefas, e consequentemente dos objetivos organizacionais (Takeuchi, et al, 2007; Wang, Kim, Rafferty, & Sanders, 2020).

Em termos práticos, a literatura sugere que quando é reconhecida a importância do SPRHAD pelos trabalhadores, este é propenso a uma incrementação de melhores atitudes de compromisso nos trabalhadores (e.g., afetiva), de comportamentos mais motivados (e.g., desenvolver um maior esforço e mantê-lo). Por conseguinte, maior retenção dos mesmos (e.g., menor intenção de saída) e desempenhos substancialmente melhores em qualidade (e.g., otimizar o uso dos recursos) e quantidade (e.g., fazer o melhor uso dos recursos em relação ao pretendido para alcançar um objetivo) (Takeuchi & Takeuchi, 2013; Pahos & Galanaki, 2022, Yahya & Tan, 2015)

Neste seguimento, os vários estudos que têm sido realizados têm procurado fundamentalmente entender melhor qual o conjunto de práticas que são preditores de alto desempenho, em que contextos têm maior prevalência e como pode ser melhorado (e.g., Boxall, 2012; Pahos & Galanaki, 2022; Takeuchi, et al, 2007).

Recentemente a atuação dos sistemas de PRH tem sido marcada pelo fenómeno da pandemia COVID-19, que, por sua vez, tem suscitado o interesse dos investigadores em identificar quais os sistemas de PRH que mais eficazmente poderão mitigar os efeitos negativos produzidos pela referida pandemia nas organizações (e.g., alteração dos processos de trabalhos presenciais para teletrabalho) e nos trabalhadores (e.g., relações laborais passam a ser à distância, i.e., virtualmente) (Bieńkowska, Koszela, Sałamacha & Tworek, 2022; Stuart, Spencer, McLachlan & Forde, 2021).

A pesquisa realizada por diferentes autores (e.g., Bieńkowska, et al., 2022; Collings, McMackin; Nyberg & Wright, 2021; Gonçalves, et al., 2021; Stuart, et al., 2021), mostra que as práticas mais modernas de gestão de recursos humanos (GRH), onde se pode incluir os SPRHAD, são mais eficazes em períodos de maior turbulência, como é o caso da pandemia COVID-19. Os mesmos autores sugerem que nestes períodos ao continuar-se a observar os trabalhadores como o maior capital da organização (i.e., envolvê-los nas redefinições da estratégia da organização), e a investir na sua retenção e condições de trabalho em detrimento de políticas de RH mais “duras” (e.g., congelamento salarial ou desenvolvimento individual), é propenso a que os trabalhadores tenham uma perceção positiva em relação ao trabalho e à organização (i.e., sentem segurança e bem-estar), e, por conseguinte, aumentem a satisfação profissional e o compromisso com a organização. Estas reações dos trabalhadores perante um SPRHAD que é valorizado pelos mesmos, também podem encontrar resposta na teoria da troca social de Blau (1964). Esta teoria sustenta que quando a organização investe nos benefícios dos trabalhadores, é suscetível de provocar nos mesmos um sentimento de necessidade em retribuírem de igual forma ou para além do esperado, por acreditarem que é o mais correto ou adequado (Beurden, et al., 2020; Blau, 1964; Philippaers, Cuyper & Forrier, 2017; Wang, et al., 2020).

Ainda com o episódio pandémico por terminar, o mundo é novamente confrontado com uma crise, que tem a sua origem na invasão da Ucrânia pela Rússia, pelo que, procurou-se também identificar estudos que relacionassem diretamente o impacto da guerra no leste da Europa com os sistemas PRH, bem como, com o CO nas organizações. Contudo, que seja do conhecimento do autor, não se encontrou literatura que abordasse estas relações.



2.2.1. O Compromisso organizacional (CO)

A investigação sobre o CO tem recebido também muita atenção por parte dos investigadores, principalmente pela sua pertinência e por se manter atual. Uma das premissas alavancadas por Meyer e Allen (1997) que se continua a estudar internamente nas organizações está relacionada com facto de o grau de compromisso dos trabalhadores ser suscetível de aumentar, quando estes têm oportunidade de participar nos processos de tomada de decisão da organização (i.e., tático, operacional, estratégico), autonomia na realização das tarefas, e se sentem tratados com consideração e justiça. Para o presente estudo esta será uma premissa importante a analisar. Outros autores, encontram também no CO a explicação de outras variáveis predominantes (e.g., maior satisfação no trabalho, redução do turnover, comportamentos de cidadania organizacional – CCO's, melhores desempenhos dos trabalhadores) (Meyer & Allen, 1991; Meyer & Herscovitch, 2001, Pahos & Galanaki, 2022). Por outro lado, os autores alertam para que as organizações não deixem de tomar medidas que conduzam ao incremento do CO (e.g., implementação adequada e ajustada de um SPRHAD). Só assim as organizações conseguirão anular ou mitigar problemas que possam estar associados, por exemplo, com a ambiguidade do papel dos trabalhadores na organização ou com a emergência de potenciais conflitos. Quando estas medidas não são tomadas em tempo, existe a propensão de o CO diminuir, e por sua vez, influenciar negativamente as variáveis em cima referidas.

Grande parte da investigação sobre o CO assenta no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991, 1997), onde os investigadores se têm debruçado sobre a observação individual e combinada (i.e., através dos perfis de compromisso) de como se manifestam as três dimensões do CO nos trabalhadores. Neste estudo, a análise das dimensões do compromisso será realizada sobre a perspetiva individual de cada uma das dimensões.

Na linha do que já foi abordado anteriormente, quando se examina distintivamente as dimensões do CO a literatura vem mostrar também que cada uma das dimensões do compromisso (i.e., CA, CI e CN), podem ter implicações bastante diferentes nas atitudes dos trabalhadores, bem como, nos seus comportamentos no trabalho (Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer & Parfyonova, 2010)

Os estudos revelam diferentes variáveis que afetam o incremento do CA nas organizações. Em cima, já se observaram algumas destas variáveis, que embora contribuam para o CO no geral, contribuem também para o reforço da dependência do CA, assim como, outras variáveis (e.g., estatuto profissional, valores da organização, equidade na distribuição



de recompensas vs. desempenho, progressão na carreira) (Meyer & Herscovitch, 2001; O'Shea, Goodwin, Driskell, Salas & Andison, 2009). Portanto, pressupõe-se que a identificação e o envolvimento do trabalhador com a organização onde trabalha, resulte da forma correta como este é tratado pela mesma (Moreira, Sousa & Cesário, 2022).

Quanto ao CN, a literatura aponta que se pode desenvolver na organização, quando esta premeia antecipadamente os trabalhadores, ou os compensa com um investimento significativo (e.g., treino e formação especializada para o desenvolvimento de funções específicas). A identificação com este tipo de investimento faz com que os trabalhadores se sintam obrigados moralmente a comprometer-se com a organização pelo menos até perceberem que esta dívida “moral” se encontra saldada (Meyer & Parfyonova, 2010; Moreira et al., 2022; O'Shea et al., 2009).

Ao analisar-se o CI, a pesquisa remete para a consciencialização dos trabalhadores em relação aos custos associados com uma possível saída da organização. Os potenciais custos de deixar a organização, poderão estar relacionados com: i) o sentimento de perda de tempo e do esforço investido na obtenção de competências não transferíveis; ii) a perda de benefícios atrativos, assim como, de privilégios alcançados ao longo dos anos de serviço; Para além dos custos relacionados com a saída da organização, o CI também se desenvolverá na ausência de oportunidades de emprego alternativas (Meyer & Herscovitch, 2001, O'Shea et al., 2009; Pahos & Galanaki, 2022).

Ao observar-se o período pandémico (i.e., COVID-19) e o seu potencial impacto no CO dos trabalhadores, é interessante perceber que a academia direciona muito das suas pesquisas para a área da saúde, devido às situações clínicas que surgiram sob o grave impacto da pandemia COVID-19. Situações que não só mudaram a cultura clínica como também testaram a resposta dos profissionais de saúde (i.e., médicos, enfermeiros, paramédicos - PS) ao nível das suas capacidades, emocionalmente, sentido de identidade e de pertença à organização (Yuan, Chen, Yang, Chow & Hsu, 2022).

Globalmente os resultados alcançados pelos autores (e.g., Aminizadeh et al., 2022; Son et al., 2021; Su, Wichaikhum & Abhicharttibutra, 2022; Yuan et al., 2022) nas suas investigações, que incluíram nas amostras, médicos, enfermeiros e paramédicos, demonstram que o CO é também uma condição necessária para que as organizações de serviços de saúde (e.g., hospitais, centros de saúde) através dos seus PS continuem a prestar um serviço de saúde de qualidade (i.e., com eficácia e eficiência e de elevado desempenho).



Os autores (Su et al., 2022) observaram que, apesar das condições extremas de trabalho (e.g., sobrecarga do trabalho, exigência física e mental do trabalho) dos PS, existe a crescente consciência e reconhecimento do seu papel heroico (e.g., salvar vidas) durante a COVID-19, o que, *per si*, é a causa de um compromisso organizacional mais forte. Foram identificadas ainda outras variáveis em ambiente hospitalar e pandémico (e.g., valores e qualidade de vida no trabalho, reconhecimento, aprendizagem contínua e segurança no trabalho) que são preditoras do CO, onde se inclui, em particular o CA e o CN (e.g., Aminizadeh et al., 2022; Son et al., 2021; Su et al., 2022; Yuan et al., 2022). Por último, de uma forma geral os mesmos autores consideram que é fundamental as organizações na área da saúde continuarem a investir no desenvolvimento, na retenção e nas condições de trabalho dos PS, por forma a promover significativamente a sua qualidade de vida no trabalho e a fazer com sintam mais predispostos a permanecer na organização e a manter uma boa relação com a mesma.

À semelhança das transações sociais resultantes das respostas dos trabalhadores perante um SPRHAD que reconhecem, também ao nível do compromisso as atitudes positivas demonstradas pelos trabalhadores face à valorização da organização em relação aos mesmos, pode ser de igual forma explicado pela teoria da troca social (Blau, 1964). Ou seja, os trabalhadores que desejam permanecer na organização (CA), por oposição àqueles que têm necessidade de pertencer (CI), ou em relação àqueles que se sentem obrigados a pertencer (CN), estão mais predispostos a exercer esforços adicionais em benefício da organização, porque supostamente se encontram ligados com a missão, a visão ou os valores da organização, por corresponderem aos seus ideais (Gould-Williams & Davies, 2005; Philippaers, et al., 2017).

2.2.2. SPRHAD e o CO no contexto militar

Ao analisar-se o SPRHAD e as dimensões do CO no contexto militar, é também notória a relevância que este contexto tem para a academia e para as organizações militares. Este interesse reside porque tem sido observado pelos investigadores (e.g., Allen, 2003; DiRenzo, Tost-Kharas & Powley, 2022; Fragoso et al., 2019, 2021; Gade, 2003; Sminchise, 2016) que tanto os SPRHAD como o CO não está muito explorado no contexto militar. Portanto, os mesmos autores, no seguimento dos resultados alcançados nos seus estudos, todos eles suportados em amostras militares, sugerem que se continue a testar modelos e a definir indicadores ou métricas. Pois, é através dos mesmos, que por exemplo no âmbito do

SPRHAD, é possível apoiar as chefias militares (e.g., Oficiais) na definição de estratégias que possam servir para mitigar determinadas necessidades prementes para os militares (e.g., renumeração, treino e formação, incentivos/benefícios, progressão na carreira, condições sociais, entre outras).

No âmbito do CO estes autores consideram também que é fundamental continuar a determinar o grau de compromisso dos militares, principalmente ao nível das suas três dimensões (i.e., CA, CN, CI). Nesta linha de pensamento os autores (Taylor, Hernández & Clinton-Sherrod, 2021), que utilizaram no seu estudo uma amostra constituída por cerca de 800 militares da Marinha Norte Americana, obtiveram diferentes resultados, como por exemplo, a promoção de valores e comportamentos (e.g., a confiança e o sentido de pertença), são conducentes ao CA, o que, por sua vez, pode afetar positivamente a retenção dos militares.

Portanto, a observação dos níveis de compromisso dos militares, é de facto preponderante para as chefias militares no sentido de perceber em que medida os militares continuam: i) a interiorizar os valores e as virtudes militares (e.g., coragem, integridade - CA) (Gade, 2003; Meyer & Herscovitch, 2001; Todorović, Čabarkapa, Tošić-Radev & Miladinović, 2017); ii) a rever-se nos deveres e nas normas militares (e.g., disponibilidade, espírito de sacrifício - CN) (Allen, 2003; Meyer & Herscovitch, 2001; Todorović et al., 2017); iii) a manterem-se na organização apenas porque chega a um determinado momento das suas carreiras que são altamente especializados (e.g., fuzileiros, artilheiros) que não lhes compensa sair (CI) (e.g., Cohen, 2007; Meyer, Kam, Goldenberg & Bremmer, 2013).

No campo militar, outros estudos (e.g., Booth-Kewley, Dell'Acqua & Thomsen, 2017; Patrician et al., 2017) têm demonstrado também que os militares profissionais de saúde apresentam um CO mais elevado quando comparados com os seus homólogos civis. Uma explicação plausível seria o facto de os PS militares terem um duplo papel (enquanto médico/enfermeiro e militar), o que os faria sentirem-se mais comprometidos.

Em suma, a literatura no contexto militar revela que quando a perceção das PRH é favorável e as atitudes de compromisso são positivas (i.e., quando existe uma maior evidência de CA) é conducente a diferentes atitudes nos militares, tal como: i) o reconhecimento e valorização pela organização (SPRHAD) (DiRenzo et al., 2022; Fragoso et al., 2019, 2021; Sminchise, 2016); ii) maior identificação, lealdade e sentido de dever para com a organização (CA) (DiRenzo et al., 2022; Fragoso et al., 2019, Karrasch, 2003; Todorović et al., 2017).



Eventualmente, se estas atitudes se vierem a refletir nos Oficiais da MP, supostamente poderão vir a impactar positivamente nos comportamentos e nas atitudes dos militares que estão sob o seu comando (e.g., Sargentos e Praças).

2.3. Sistema de gestão de pessoas na Marinha Portuguesa

O domínio da administração da gestão das pessoas na MP está subordinado à Superintendência do Pessoal (SP). Esta Superintendência através do seu Sistema de Gestão de Pessoas da Marinha (SGPM)⁶ tem como responsabilidade acautelar uma gestão adequada dos militares, militarizados e civis da MP em diferentes dimensões. Particularmente, esta gestão deverá corresponder ao desenvolvimento e atualização dos conhecimentos, competências e habilidades, de modo a conferir às pessoas que constituem os seus diferentes quadros um elevado desempenho ao nível das suas funções. Além disso, deverá ainda garantir uma estratégia de intervenção harmonizada no que se refere, por exemplo, à avaliação de desempenho, formação, comportamentos, compensações e sanções e carreiras, que seja valorizada pelas pessoas e fazendo com que estas desenvolvam um vínculo forte com a MP, se sintam motivadas e reconhecidas (DSRH, 2018; Marinha, 2022).

A forma da SP poder operacionalizar a estratégia de intervenção nas pessoas, reside essencialmente nas orientações e nos objetivos estratégicos (OE) emanados pela Diretiva Estratégica de Marinha (DEM) de 2022.

Deste modo, de acordo com a DEM de 2022 (Marinha, 2022), o mapa da estratégia da MP prevê seis objetivos (caminhos) que vão enformar os OE, dos quais, realçamos o OE F2 “Potenciar o Capital Humano” por ser o objetivo que mais diretamente se relaciona com as pessoas da Marinha, concretamente com os militares (e.g., os Oficiais), que farão parte do universo da presente investigação. Por outro lado, espera-se também que esta investigação possa apoiar ou contribuir para a concretização deste objetivo.

Neste contexto, a SP e a Direção de Pessoal (DP), que é um órgão de execução na dependência da SP para as matérias de gestão das pessoas, competem-lhe ainda assegurar um conjunto de práticas de gestão de pessoas (PGP) como a formação, a avaliação de desempenho, as recompensas e benefícios (mérito), as carreiras, entre outras. No apêndice

⁶ Manual de Gestão de Pessoas [MASUP 1(B)], de 21 de abril de 2022. O Sistema de Gestão de Pessoas (SGPM), encontra-se certificado pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER), pelo cumprimento da Norma Portuguesa (NP) 4427:2018, o que lhe confere a capacidade de desenvolver as ferramentas necessárias e por sua vez cativantes de forma a atrair e reter as pessoas mais qualificadas que se constituam um valor acrescido para a MP.



B, é apresentada uma breve caracterização sobre a missão e tarefas da MP e sobre cada uma das PGP implementadas pela MP que são alvo de observação no presente trabalho.

2.4. Modelo de análise

O modelo de análise, que enforma este estudo, foi construído assente num quadro teórico conceptual de natureza multidimensional, que sistematiza os conceitos estruturantes implícitos ao objeto do estudo. Alinhado com este quadro conceptual, formulou-se o OG, os OE, a QC, as QD e as H (ver Capítulo 1), assegurando a coerência e a coesão nas relações estabelecidas entre conceitos e variáveis (Santos & Lima, 2019). Com este modelo de análise pretendeu-se ainda garantir uma visão conceptual mais clara, através da esquematização dos conceitos em dimensões, variáveis e indicadores (Cohen, Manion & Morrison, 2007; Santos & Lima, 2019), conforme representado no Quadro 1.



Quadro 1 – Modelo de Análise

Objetivo Geral (OG)	O OG deste estudo visa examinar o SPRHAD percebido pelos Oficiais da MP e as dimensões de CO que estes evidenciam.					
Objetivos Específicos (OE)	Questão Central (QC)	Quais as percepções do SPRHAD e as dimensões do CO dos Oficiais da MP?				
	Questões Derivadas (QD)	Hipóteses/análise	Conceito	Dimensão/variáveis	Indicadores ⁷	Recolha de dados
Analisar a percepção do SPRHAD pelos Oficiais da MP. (OE1)	Qual é a percepção dos Oficiais da MP sobre o SPRHAD implementado pela MP? (QD1)	H1: Os Oficiais da MP demonstram uma percepção favorável sobre o SPRHAD implementado pela MP.	SPRHAD	SPRHAD (Avaliação de desempenho; Formação; Carreiras; Recompensas e benefícios)	Q2.1 a Q2.15	Inquérito por questionário
Identificar quais as dimensões do CO que se evidenciam nos Oficiais da MP. (OE2)	Quais são as dimensões do CO que se evidenciam nos Oficiais da MP? (QD2)	H2a: Os Oficiais da MP evidenciam um CA para com a MP.	CO	Afetiva	Q3.1 a Q3.6	
		H2b: Os Oficiais da MP evidenciam um CN para com a MP.		Normativa	Q3.7 a Q3.10	
		H2c: Os Oficiais da MP evidenciam um CI para com a MP.		Instrumental	Q3.11 a Q3.15	
Comparar se existem diferenças entre os grupos de Oficiais ⁸ quanto à percepção do SPRHAD e à correspondência das três dimensões do compromisso. (OE3)	Existem diferenças entre os grupos de Oficiais quanto à percepção do SPRHAD e às dimensões do CO evidenciadas? (QD3)	Análise exploratória	PRH de alto desempenho / CO	SPRHAD	Q2.1 a Q2.15	Inquérito por questionário e entrevistas estruturadas
				Afetiva	Q3.1 a Q3.6	
				Normativa	Q3.7 a Q3.10	
				Instrumental	Q3.11 a Q3.15	

Fonte: Autor (2022)

⁷ Questionário SPRHAD e CO – Apêndice D⁸ PS (Médicos Navais e Enfermeiros); NPS (Marinha, Administração Naval, Fuzileiros, Engenheiros Navais, e quadros de Técnico Superior Naval/Técnico Naval e Serviço Técnico).



3. Metodologia e método

Seguidamente apresenta-se a descrição da metodologia e do método adotado no desenvolvimento deste estudo.

3.1. Metodologia

A metodologia adotada seguiu o método do raciocínio hipotético-dedutivo, que envolve uma abordagem combinada que contribui de forma significativa para o desenvolvimento da ciência e assenta em três categorias, as quais: i) proposição de hipóteses; ii) desenvolvimento das hipóteses; iii) esclarecimento e interpretação dos resultados científicos encontrados (Cohen et al., 2007, Santos & Lima, 2019).

Como estratégia de investigação adotou-se uma estratégia mista que combinou a estratégia quantitativa com a qualitativa (Bryman, 2012; Santos & Lima, 2019). Embora, as estratégias quantitativas sejam cada vez mais sofisticadas e sólidas, sem se perder a informação relevante nelas contida, reconhece-se também a validade científica das estratégias qualitativas. Pelo que, a utilização de uma estratégia mista, leva, certamente, a uma compreensão mais aprofundada da problemática em análise e conferir uma maior robustez aos resultados quantitativos (Santos & Lima, 2019; Seixas, 2008).

Atendendo ao horizonte temporal disponível para a realização do trabalho de investigação, assumiu-se um desenho de estudo transversal de natureza descritiva e comparativo. Transversal porque o estudo envolveu a análise de dados da população definida (Oficiais da MP, mais que um caso) num ponto específico do tempo (num único momento), em que através das análises procurou-se demarcar um padrão de dados, estabelecer a sua variação (entre dados) e observar a relação entre variáveis (i.e., o seu significado) (Santos & Lima, 2019; Bryman, 2012, Seixas, 2008). Descritiva, porque se utilizou a análise dos dados para caracterizar e avaliar a prevalência e distribuição de um ou mais resultados na população definida (Santos & Lima, 2019). Comparativo, porque se comparou vários casos (grupos) dentro da população definida com base nas variáveis de interesse, utilizando-se para cada um dos casos os dados recolhidos no desenho transversal (Bryman, 2012).

3.2. Método

Quanto ao método procurou-se utilizar um conjunto de técnicas e procedimentos para recolher os dados, de forma a fornecer informação que sirva de base para a inferência e



interpretação dos resultados alcançados com esta investigação (Cohen et al., 2007). Deste modo, em baixo apresenta-se a descrição das principais técnicas procedimentos utilizados.

3.2.1. Participantes e procedimentos

Os participantes do estudo fazem parte do universo dos militares da MP (≈ 7400 militares). Deste universo foi extraída apenas a população de Oficiais da MP com cerca de 1780 Oficiais, que por sua vez deu origem, à amostra do estudo. Assim, a amostra compreendeu um total de 1703 Oficiais, considerando apenas os Oficiais dos quadros permanentes e em regime de contrato que se encontram no ativo e integram as unidades de terra e as unidades navais (i.e., Oficiais subalternos, superiores e generais, das classes de Marinha, Administração Naval, Fuzileiros, Engenheiros Navais, Médicos Navais e dos quadros de Técnico Superior Naval, Técnico Naval e do Serviço Técnico). Num total de 1703 questionários distribuídos, o total de respostas foram 410, sendo 339 (19.90%) as respostas completas e 71 as respostas incompletas. Deste modo, a amostra final consistiu em 339 Oficiais, de ambos os sexos, sendo a maioria do sexo masculino (81.7%) e do sexo feminino (18.3%). Têm diferentes postos, pertencentes às seguintes subcategorias, Oficiais subalternos (59%), superiores (39.8%) e generais (1.2%) e são da classe de Marinha a maior percentagem de Oficiais (37.8%).

As idades na sua maioria situam-se entre os 31 e 40 anos (35.4%) e com o ensino pós-graduado (62.5%). Uma larga maioria pertence aos quadros permanentes (93.8%), com tempo de serviço entre os 11 e 20 anos (31.6%), e desempenham funções em unidades em terra (85.8%). Os restantes elementos relativos à amostra encontram-se representados na Tabela 3 do Apêndice C-1. No âmbito das entrevistas participaram ainda no presente estudo 16 Oficiais de diferentes subcategorias, postos e classes. Contudo, por forma a cumprir com a dimensão do trabalho (corpo de texto e apêndices) apenas foram consideradas 9 entrevistas conforme caracterizadas nas sinopses.

Adicionalmente, face à dimensão da população ($\approx N=1780$), refere-se ainda que a presente amostra para um nível de confiança de 95%, apresenta aproximadamente um erro de precisão de 0.05, que segundo os autores Pestana e Gageiro (2014), trata-se de um erro de precisão pequeno, significando que a amostra é representativa da população. A explicação sobre a natureza da amostra que levou à forma de identificação da amostra e à seleção do método de amostragem encontra-se no Apêndice C-1.



Deste modo, a identificação da amostra foi efetuada de forma não-probabilística, adotando-se o método de amostragem por conveniência em função da disponibilidade e acessibilidade dos Oficiais que constituem a amostra.

Relativamente aos procedimentos para este estudo, em primeiro lugar foi necessário solicitar as devidas autorizações aos órgãos superiores da MP para a realização do referido estudo. Seguidamente, foi importante sensibilizar e explicar aos comandos das unidades, que participaram na investigação, o objetivo geral do estudo, de forma a garantir-se uma positiva colaboração e uma ampla divulgação da realização do mesmo junto dos inquiridos.

A aplicação do inquérito por questionário (Apêndice D) foi efetuado via *e-mail* aos participantes, com a descrição dos objetivos do estudo, o consentimento do informado e com o *link* para acederem ao respetivo questionário. Foi utilizada a ferramenta *LimeSurvey* do IUM para a construção do questionário em suporte digital.

No que se refere às entrevistas, efetuaram-se em primeiro lugar alguns contatos exploratórios por *e-mail*, de forma a sensibilizar os participantes relativamente ao objetivo da entrevista (apresentar o estudo) e confirmar a sua disponibilidade. Após confirmada a disponibilidade, foi enviado novamente um e-mail aos participantes, acompanhado do consentimento do informado e do guião estruturado da entrevista (Apêndice E). De modo a agilizar melhor o processo e de forma a não impactar no planeamento dos participantes, foi solicitado que os mesmos remetessem as suas respostas por escrito.

3.2.2. Instrumentos de recolha de dados

Esta investigação adotou como métodos de recolha e avaliação de dados o inquérito por questionário e a entrevista. No Apêndice C-1, encontra-se desenvolvido as características que definem cada um dos referidos métodos.

Para avaliar o sistema de práticas de recursos humanos de alto desempenho foi utilizado uma tradução e adaptação para a língua portuguesa da escala desenvolvida e adaptada por Takeuchi, et al., (2007), utilizada em estudos anteriores (Chambel, 2012, Fragoso et al., 2019). Embora a escala congregue um conjunto de práticas de RH (formação, avaliação de desempenho, recompensas e benefícios e carreiras) para efeitos de medição a mesma assume-se como uma conceção unidimensional, por se considerar ser a medida mais adequada para atestar as práticas de RH sistemicamente e não individualmente. A escala constituída por 17 itens, sofreu uma adaptação, tendo-lhe sido retirado o item “A remuneração está ligada às competências” e o item “Os trabalhadores têm prioridade quando

abrem concursos para novas funções”, por não traduzirem claramente o que se pretende medir no âmbito das práticas de RH desenvolvidas pela MP, e consequentemente não seria possível analisá-los quanto à sua perceção no contexto militar em estudo. No seguimento desta adaptação, a escala ficou composta por 15 itens (e.g., “É proporcionada formação contínua a todos os colaboradores.”), e para responder a cada um dos itens ou afirmações, foi utilizada uma escala de resposta tipo Likert de 7 pontos, que compreende: 1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente (Takeuchi, et al., 2007).

Para testar a validade da medida recorreu-se a uma análise fatorial confirmatória (AFC). Os resultados foram suportados no Qui-Quadrado (χ^2) e respetivos graus de liberdade (gl), e na combinação de diferentes índices de qualidade de ajustamento, tais como: o *comparative fit index* (CFI), o *incremental fit index* (IFI), e o *root mean square error of approximation* (RMSEA), que compreendem valores padrão de igual ou superiores a .90 para o CFI e IFI e igual ou inferiores a 0.8 para o RMSEA, segundo as indicações de alguns autores (e.g. Arbuckle, 2019; Marôco, 2014b). Por forma a perceber se os resultados obtidos são de confiança, foi analisada a fiabilidade da medida, i.e., a sua consistência interna que é avaliada e assegurada pelo coeficiente alfa de Cronbach (Hill & Hill, 2012). Os mesmos autores consideram que os coeficientes de fiabilidade que se situam entre 0.8 e 0.9 (bom) e maiores que 0.9 (excelente), permitem a garantir a fiabilidade interna das medidas fornecidas pelo instrumento.

Assim, observou-se que a AFC com um modelo a um fator revelou um ajustamento aceitável aos dados [χ^2 (81) = 150,725, $p < .01$, um CFI e IFI de .95 e um RMSEA de .05]. O α de Cronbach para esta medida é de .84 (o *output* da AFC apresenta-se na Figura 1 do Apêndice C-2).

No que concerne ao compromisso organizacional, foi utilizada escala de Meyer & Allen (1991), na versão adaptada por Almeida, Faísca e Jesus (2007) para Portugal, e utilizada em estudos anteriores (Fragoso et al., 2019, 2021). A componente afetiva é constituída por 6 itens (e.g., “A MP tem um grande significado para mim.”), a componente normativa por 3 itens (e.g., “Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto deixar a MP neste momento.”) e a componente instrumental por 6 itens (e.g. “Deixar agora a MP exigiria um sacrifício pessoal considerável.”) perfazendo um total de 15 itens. As respostas foram dadas com base numa escala de Tipo Likert de 7 pontos, entre 1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente, (Almeida et. al, 2007).

Para examinar as propriedades psicométricas da medida realizou-se também uma AFC com um modelo a três fatores, que mostrou um ajuste aceitável para os dados [$\chi^2(84) = 213,012$, $p < .01$, um CFI e IFI de .95 e um RMSEA de .07] (o *output* da AFC apresenta-se na Figura 2 do Apêndice C-2). Com o objetivo de validar que a estrutura fatorial da escala a três fatores é de facto a que representa o melhor ajuste para os dados, decidiu-se compará-la com a estrutura fatorial a um fator. O resultado da medida a um fator mostrou um [$\chi^2(82) = 570,365$, $p < .01$, um CFI e IFI de .82 e um RMSEA de .13], mostrando um ajustamento fraco. Na diferença entre modelos, obteve-se uma diferença significativa ($\Delta\chi^2(2) = 357,353$, $p < .01$), o que confirma que o modelo de três fatores é o que apresenta melhor ajuste para os dados. Os α de Cronbach para cada dimensão do compromisso, afetivo, normativo e instrumental, foi de .88, .88 e .86, respetivamente.

3.2.3. Técnicas de tratamento de dados

Esta investigação, num primeiro momento foi alvo de uma estatística descritiva utilizada para descrever a informação relevante sobre as variáveis do estudo a partir de um conjunto de parâmetros (e.g., média, desvio padrão) (Hill & Hill, 2012; Marôco, 2014a). Foi realizada a análise exploratória de dados com a finalidade de analisar os pressupostos referentes à utilização de testes paramétricos (Martins, 2011). A descrição sobre esta análise e os *outputs* mais relevantes que resultaram da mesma encontram-se no Apêndice C-3.

Num segundo momento, foi aplicada a estatística indutiva, que possibilita avaliar o papel de fatores ligados com o acaso, sempre que as conclusões são extraídas com base em dados oriundos de uma ou mais amostras (Hill & Hill, 2012; Marôco, 2014a). Para este efeito, recorreu-se a técnicas paramétricas. Assim, para analisar a existência de diferença estatisticamente significativa entre os conjuntos das médias das variáveis latentes do estudo (i.e., SPRHAD, CA, CN e CI), utilizou-se para o SPRHAD o teste T (t) para uma amostra e para o CA, CN e CI a análise de variância (ANOVA) de medidas repetidas (Pestana & Gageiro, 2014). Para analisar as diferenças entre os grupos de Oficiais, profissionais de saúde (PS) e não profissionais de saúde (NPS), quanto à percepção do SPRHAD e às dimensões do CO utilizou-se o teste T para amostras independentes, que permitem analisar se as médias das variáveis dependentes dos dois grupos em comparação são significativamente diferentes uma da outra (Martins, 2011; Pestana & Gageiro, 2014). Por último, para observar as correlações entre variáveis, utilizou-se o coeficiente correlação de Pearson (r) (Hill & Hill, 2012; Marôco, 2014a). Esta última análise não faz parte dos



objetivos do trabalho, contudo, verificou-se que seria importante extrair estes dados, uma vez que poderão servir para apoiar a explicação dos resultados alcançados no trabalho.

Os dados quantitativos foram recolhidos e tratados através do programa informático *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences 26.0)* e *AMOS 26.0*, próprios para a análise de dados no domínio das ciências sociais.

A análise de conteúdo das entrevistas seguiu o método sugerido por Guerra (2006), que compreende cinco fases, as quais: i) a transcrição das entrevistas; ii) a leitura das entrevistas; a construção de sinopses; iv) a análise descritiva; v) a análise interpretativa.

4. Apresentação dos dados

Neste capítulo serão apresentados os dados estatísticos quantitativos e qualitativos recolhidos, em consonância com as questões do estudo e as hipóteses levantadas, que, por sua vez, serão discutidos no capítulo seguinte.

4.1. Análise dos dados quantitativos

Os dados quantitativos dizem respeito aos dados que foram recolhidos através do inquérito por questionário.

Deste modo, na Tabela 1 apresenta-se a análise descritiva relativa às médias (M) e desvio-padrão (DP), e a análise indutiva referente à significância das médias (teste $T - t$ e ANOVA – F) e matriz de correlações (r) entre as principais variáveis do estudo.

Considerando uma escala Likert de 7 pontos para todas as medidas, observou-se que os Oficiais têm uma percepção aproximadamente neutral do SPRHAD ($M = 3.92$, $DP = .89$). Nas variáveis do compromisso, destaca-se com valores médios mais altos o compromisso afetivo ($M = 5.22$, $DP = 1.24$), seguido do compromisso instrumental ($M = 3.24$, $DP = 1.60$), e por último pelo compromisso normativo ($M = 2.94$, $DP = 1.60$) (Tabela 1). As correlações refletem uma relação positiva significativa, entre todas as variáveis do estudo.

Tabela 1 – Médias (M), Desvio-Padrão (DP), Correlações (R), ANOVA (F), teste t das variáveis do estudo

Variáveis	Média	Desvio Padrão	r da Amostra ($n=339$)				F	t
			1.	2.	3.	4.		
SPRHAD	3,92	,89	1					$t_{(338)}$ 19,03***
CA	5,22	1,24	.38**	1				
CN	2,94	1,60	.30**	.46**	1		$F_{2,676}$ 396.04***	
CI	3,24	1,30	.19**	.20**	.30**	1		

Nota. SPRHAD, sistemas de PRH de alto desempenho; CA, compromisso afetivo; CN, compromisso normativo; CI, compromisso instrumental.; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Relativamente às evidências estatísticas das médias, através do teste T para uma amostra procurou-se perceber se a média obtida na variável do SPRHAD que se aproxima do ponto médio da escala (i.e., valor 4, “não concordo nem discordo”) era estatisticamente superior em relação ao ponto 3 da escala (“discordo moderadamente”), por ser o último ponto da escala que é indicador de uma percepção desfavorável do SPRHAD. O resultado do teste T [$t(338) = 19,03$, $p < 0.001$] (Tabela 1), mostrou que a média da percepção dos Oficiais face ao SPRHAD é significativamente superior ao ponto 3 da escala, estimando-se, com

95% de confiança, que esteja compreendida entre os 3.82 e os 4.01 valores (ver Tabela 6, Apêndice C-5), o que valida estatisticamente, neste caso, o valor da média obtida no presente estudo ($M = 3.92$). Assim, pode afirmar-se que a percepção dos Oficiais sobre do SPRHAD não é desfavorável, mas assumem uma percepção supostamente neutra.

Este resultado vem refutar H1, porque a hipótese levantada procurava testar se a percepção dos Oficiais era favorável em relação ao SPRHAD, e neste caso para o ser, a média das respostas deveria ser significativamente superior a 4 (i.e., valores da escala que são indicadores da percepção favorável). Portanto, a resposta à QD 1 é que, os Oficiais não têm uma percepção favorável nem desfavorável sobre o SPRHAD implementado pela MP.

Por via da ANOVA medidas repetidas procurou-se verificar se existia diferenças estatisticamente significativas entre as médias das três dimensões do CO (i.e., CA, CN e CI). De acordo com as estatísticas ANOVA medidas repetidas [$F(2,676) = 396,04, p < .001$] (Tabela 1), conclui-se que a diferença observada entre as dimensões do CO dos Oficiais é estatisticamente significativa. A informação adicional sobre a aplicação do teste ANOVA medidas repetidas encontra-se descrita no Apêndice C-5.

Pode-se afirmar que os Oficiais da MP evidenciam as três dimensões do compromisso (i.e., CA, CN, CI), pese embora no conjunto, reflitam um compromisso mais afetivo (CA). Estes resultados suportam H2a, H2b e H2c e fornecem a resposta à QD 2.

Por forma a analisar se existem diferenças entre os grupos de Oficiais (i.e., NPS e PS) quanto à percepção do SPRHAD e às dimensões do CO evidenciadas, aplicou-se o teste T para amostras independentes.

De acordo com o teste T para amostras independentes, as evidências estatísticas mostram existir diferenças estatisticamente significativas entre os grupos NPS e PS ao nível da percepção do SPRHAD [$t(337) = 3,88, p < 0.001$] e CI [$t(337) = 2,49, p < 0.05$] (Tabela 2). Por outro lado, mostram, também, não haver diferenças estatisticamente significativas entre os grupos NPS e PS ao nível do CA [$t(337) = 0,85, p = 0,479$] e CN [$t(337) = 0,34, p = 0,733$] (Tabela 2).

Deste modo, pode concluir-se que os Oficiais NPS mostram uma percepção do SPRHAD e evidenciam um CI significativamente superiores aos Oficiais PS. Por sua vez, ambos os grupos revelam valores médios praticamente iguais ao nível do CA e do CN, evidenciando que o facto de pertencerem a grupos distintos não influencia a forma como estabelecem o vínculo com a MP.

Assim, verifica-se que os resultados obtidos através do teste T para amostras independentes, fornecem, em parte, sustentação empírica à análise exploratória preconizada para este estudo. A resposta à QD 3 é que, existem diferenças entre os grupos de Oficiais quanto à perceção do SPRHAD e do CI, mas, por sua vez, em relação ao CA e CN essas diferenças não se confirmam.

Tabela 2 – Resultados do teste T para amostras independentes das variáveis do estudo

Tabela 2 – Resultados do teste T para amostras independentes das variáveis do estudo					
(score total)	NPS (n = 301)		PS (n = 38) ^a		t
	Média (DP)		Média (DP)		
SPRHAD	3,98	,85	3,40	1,04	t (337) = 3,88***
CA	5,24	1,20	5,06	1,51	t (337) = 0,85 n.s
CN	2,95	1,59	2,86	1,66	t (337) = 0,34 n.s
CI	3,31	1,30	2,75	1,19	t (337) = 2,49*

Nota. a, amostra dos PS compreende 38 Oficiais, condição que cumpre os requisitos para que possa aplicar teste T para amostras independentes sem necessidade de realizar testes adicionais; SPRHAD, sistemas de PRH de alto desempenho; CA, compromisso afetivo; CN, compromisso normativo; CI, compromisso instrumental.; NPS, não profissionais de saúde; PS, profissionais de saúde; * $p < .05$; *** $p < .001$.

4.2. Análise dos dados qualitativos

Os dados qualitativos foram recolhidos por via do método de entrevista que foi suportada num guião estruturado (Apêndice E).

Por forma a dar uma maior profundidade ao estudo, nas entrevistas foram ainda analisadas individualmente as PRH que constituem o modelo em análise do SPRHAD.

Conforme anteriormente referido a análise de entrevistas seguiu o método preconizado por Guerra (2006), pelo que, após o desenvolvimento das primeiras duas fases, a transcrição das entrevistas e a leitura das entrevistas, procedeu-se à construção de sinopses, em que foram identificadas as diferentes problemáticas presentes no estudo (ver Quadro 4, Apêndice C-6) e, por conseguinte, a análise descritiva que comportou a análise categorial. Esta análise permitiu a identificação das temáticas (variáveis em estudo) e retirar das sinopses apenas as partes que mais se enquadram nos referenciais teóricos inicialmente propostos. A organização desta análise foi transformada numa matriz de análise categorial, conforme representado no Quadro 2 e no Quadro 3. As matrizes categoriais vertidas no corpo de texto apenas contemplam as entrevistas que melhor contribuem para a explicação dos temas identificados. A informação relativa às restantes entrevistas, que contribuirá também para a discussão de resultados encontra-se no Apêndice C-11 (



Quadro 5 e Quadro 6). Quanto à última fase, a análise interpretativa do conteúdo das entrevistas será aplicada na discussão dos resultados conjuntamente com as inferências relativas aos dados quantitativos.

Os resultados obtidos ao nível das entrevistas, conforme se pode observar nas matrizes categoriais, vem corroborar e complementar os resultados quantitativos. Por exemplo, as respostas sobre a perceção do SPRHAD, apontam na sua maioria para o melhorável, logo, pode-se depreender que não o valorizam o suficiente para o considerar favorável. Outro exemplo recai sobre o CA, onde se observa que, parte das respostas estão relacionadas com o “vestir a camisola”, como mostrando uma ligação forte com a MP.



Quadro 2 - Matriz de análise categorial do sistema práticas de RH

Entrevistados N.º	Sistema de PRH	Avaliação individual	Formação	Recompensas e benefícios	Carreiras
E1 (NPS)	Melhorável. As pessoas são tratadas por igual.	Melhorável.	A formação penso que é boa.	As pessoas têm que ser compensadas financeiramente pelo trabalho que executam (...).	(...) deveriam ser divididas em carreiras mais ligadas à parte operacional e outras mais à parte técnica ou ensino.
E2 (NPS)	Melhorável. Contudo, a carência de recursos humanos acarreta enorme dificuldade na gestão adequada e eficiente.	Melhorável. (...)Distinguir carreiras operacionais de administrativas (...)	Considero a formação inicial demasiado longa principalmente nas praças e muito generalista. (...)	Existe alguma banalização das recompensas.	Considero adequado o reconhecimento do mérito.
E3 (NPS)	Melhorável. Sinto falta de uma estratégia de recursos humanos, com planeamento de carreiras e colocações do pessoal.	A FAV tenta ser o mais objetiva possível, mas a classificação depende da subjetividade dos avaliadores (...).	(...) a formação para promoção parece-me muito estratégica e não sei de que forma isso vai ter implicação prática no exercício de funções como TSN (...).	Recompensas e benefícios, mais uma vez depende muito do fator subjetivo da chefia, seja a chefia direta, seja a chefia de topo. (...)	Carreira é outro aspeto subjetivo.
E6 (PS)	Desfavorável com tendência a piorar.	Extremamente subjetiva e dependente do avaliador (...).	Formação inicial até com alguma qualidade (...).	Inexistência de incentivos ou recompensas suficientemente válidas.	A gestão das carreiras na MP não tem em conta a individualidade.
E8 (PS)	A gestão da carreira dos MN tem sido feita (...) sem gestão a médio/longo prazo, sem planos de carreira.(...).	A FAV não demonstra o grau de diferenciação da carreira médica, não valorizando o tempo de formação pós-graduada (...).	(...) A formação está ao nível dos pares civis.	A carreira dos MN não é valorizada pelos seus superiores com louvores e medalhas quando comparado com as outras especialidades de oficiais da MP.	(...) Verifica-se que não há uma estratégia para a gestão da carreira por estarmos pendentes duma reestruturação da saúde militar a nível do EMGFA que não permite aos ramos planificar a medio prazo (...).
E9 (PS)	O sistema de RH no caso dos médicos é diferente das outras classes, uma vez que está sob a alçada da DS e não da DP.	Considero o atual sistema de avaliação objetivo, mas muito pouco prático e penalizador para o militar (...).	(...) No caso particular da saúde (...) essa oferta é muito limitada e, por vezes, insuficiente face às exigências do serviço pretendido.	(...) penaliza o indivíduo face ao coletivo, uma vez que um comandante/diretor está limitado na quantidade de reconhecimento que pode oferecer aos seus subordinados (...).	Concordo que a gestão das progressões na carreira esteja relacionada com o desempenho individual, e que a progressão possa ser encarada como um incentivo ao desempenho.

Nota. NPS, não profissionais de saúde; PS, profissionais de saúde.



Quadro 3 - Matriz de análise categorial do CA CN e CI

Entrevistados N.º	Compromisso afetivo	Compromisso normativo	Compromisso instrumental
E1 (NPS)	Sim.		
E2 (NPS)	Sinto que continuo a vestir a camisola e a sentir a organização pelos seus valores, princípios e capacidades		
E3 (NPS)	(...) Sinto que continuo a vestir a camisola. (...)		
E6 (PS)			Sinto que continuo na MP apenas porque ainda não tive uma oferta suficientemente atrativa.
E8 (PS)			(...)a indefinição dos quadros especiais de saúde a nível superior faz com que haja um sentimento de descrença em relação à instituição (...).
E9 (PS)	Sinto uma ligação afetiva à Marinha que não sentiria por outra instituição, e esse é o principal motivo para me manter na instituição. (...).		(...) A oferta externa existe e a ponderação de sair/ficar é uma constante.

Nota. NPS, não profissionais de saúde; PS, profissionais de saúde.



5. Discussão dos resultados

No presente capítulo serão discutidos os resultados alcançados no estudo, consubstanciados na análise dos dados apresentada no capítulo anterior, por forma a sustentar teoricamente as respostas às três questões QD, a que correspondem os subcapítulos abaixo (5.1; 5.2; 5.3), e, por conseguinte, naturalmente, responder à QC deste trabalho, plasmada no subcapítulo 5.4.

5.1. QD1 – Qual é a perceção dos Oficiais da MP sobre o SPRHAD implementado pela MP?

Em resposta à QD1, observa-se que a média relativamente à perceção dos Oficiais da MP sobre o SPRHAD implementado pela MP, reflete que os Oficiais não têm uma perceção favorável sobre as mesmas, recaindo a mesma sobre uma perceção neutral (“não concordo nem discordo”).

Estes resultados podem ser interpretados sob duas perspetivas. A primeira, sugere-se que os Oficiais podem não ter uma opinião concreta já formada sobre as PRH utilizadas pela MP, o que pode ser um indicador de falta de interesse ou de conhecimento sobre as mesmas. A segunda, pressupõe-se que os Oficiais têm conhecimento sobre as PRH, mas como podem tender a discordar quanto à forma como estão a ser aplicadas, é suscetível que manifestem alguma indiferença em relação às mesmas. A justificação destes resultados, pode estar relacionada com o seu conhecimento sobre os condicionalismos (e.g. prolongamento da carreira, aumento dos tempos mínimos de permanência dos postos, alteração do sistema de avaliação de desempenho, entre outros) que têm vindo a ser sujeitos, resultantes das diferentes reformas ao nível da defesa, por sua vez, com efeitos nas PRH preconizadas pela MP (MDN, 2015). Portanto, é previsível que o referido sistema de PRH não vá totalmente ao encontro dos benefícios e das necessidades que os Oficiais ambicionavam alcançar.

Os resultados são também consistentes com os dados das entrevistas, por exemplo, os Oficiais relataram que o SPRHAD é: i) Anónimo (entrevista – E1), “Melhorável. As pessoas são tratadas por igual.”; ii) Anónimo (E3), “Melhorável. Sinto falta de uma estratégia de recursos humanos, com planeamento de carreiras e colocações do pessoal.”; iii) Anónimo (E4), “Desfavorável. Não existe gestão de RH, apenas a tentativa de preenchimento de cargos/lotações (...)”. Portanto, as entrevistas sugerem que o sistema de PRH é percecionado com algumas falhas, mas com capacidade para melhorar, supondo-se, por isso, não ter alcançado a aceitabilidade favorável que seria desejável.



É ainda provável que neste período de pandemia do COVID-19 os Oficiais não tenham percecionado nenhuma adequação dos sistemas de PRH, por ser um período que levou, certamente, a um maior esforço e adaptação dos mesmos face a um novo modelo de trabalho (e.g., teletrabalho, o empenho acrescido nas operações de controlo e combate à pandemia). Pois, segundo os autores (e.g., Bieńkowska, et al., 2022; Collings, et al., 2021; Gonçalves, et al., 2021; Stuart, et al., 2021), é nos períodos de maior instabilidade como é o exemplo da pandemia COVID-19 que se deve investir mais nas PRH modernas, como é o caso do SPRHAD, por se tratar de um sistema que é propenso a que os mesmos desenvolvam uma perceção positiva em relação ao trabalho e à organização. Quando a perceção não é totalmente favorável, é também presumível que não se venha a sentir o efeito das trocas sociais, conforme preconizado por Blau (1964). Ou seja, segundo os autores (e.g., DiRenzo, et al., 2022; Fragoso et al., 2019; Gould-Williams & Davies, 2005; Wang, et al., 2020), para este efeito se concretizar, tem de existir uma perceção favorável do SPRHAD (e.g., quando os trabalhadores/militares recebem programas de formação adequados e compensações justas), por forma a gerar sinergias suficientemente fortes que levem os trabalhadores/militares a retribuir com mais compromisso ou sentido de pertença à organização.

5.2. QD2 – Quais são as dimensões do CO que se evidenciam nos Oficiais da MP?

Em resposta à QD2, os resultados do estudo mostraram que as dimensões, CA, CN e CI, ambas se evidenciam nos Oficiais da MP, com uma maior predominância do CA, seguido do CI e por último pelo CN, corroborando com as pesquisas dos autores (Meyer e Allen, 1991, 1997), que sugerem que os trabalhadores podem evidenciar cada uma dessas três formas de compromisso em diferentes graus.

Relativamente ao CA, estas evidências revelam que os Oficiais estabelecem um vínculo forte para com a MP, sugerindo que desejam permanecer nesta porque, certamente, continuam a identificarem-se com a visão, missão e os valores da MP. Estes resultados corroboram com os resultados obtidos pelos autores (e.g., Fragoso et al., 2021; Meyer & Herscovitch, 2001; Taylor, et al., 2021; Todorović, et al., 2017) que refletem que quando o compromisso afetivo é elevado, este representa a vontade dos trabalhadores em quererem continuar a pertencer à organização devido à sua ligação emocional e a reverem-se nos seus objetivos organizacionais. Por outro lado, sugere-se que os Oficiais estarão mais

predispostos a exercer esforços adicionais em benefício da MP, o que possibilita contribuir para uma retribuição positiva para com a MP, alcançando-se, assim, o efeito desejável ao nível das trocas sociais entre trabalhadores e a organização, conforme argumentado pelos autores (e.g., Aminizadeh et al., 2022; Blau, 1964; Gould-Williams & Davies, 2005; Philippaers, et al., 2017). Os dados das entrevistas estão também em consonância com estas evidências, demonstrando por exemplo que: i) Anónimo (E2), “Sinto que continuo a vestir a camisola e a sentir a organização pelos seus valores, princípios e capacidades.”; ii) Anónimo (E7), “Sinto que continuo a vestir a camisola. (...)”

Quanto ao CI, esta evidência positiva observada nos Oficiais, revela alguma ambivalência por parte dos mesmos. Ou seja, se por um lado mostram ter identificação organizacional (CA), por outro lado mostram ter um nível de identificação baixo (CI) para com a MP. Presumivelmente, esta atitude poderá estar relacionada com as baixas expectativas que os Oficiais têm para com o sistema de PRH utilizado pela MP. Esta argumentação pode encontrar a sua justificação recorrendo-se à análise de apoio realizada sobre as correlações de *pearson* (ver Tabela 1) por registar uma relação positiva significativa entre o SPRHAD e o CI. Assim, este dado vai ao encontro da pesquisa desenvolvida pelos autores (Fragoso et al., 2019, 2021), que no contexto da MP propõem que os militares (onde se incluem também os Oficiais) ao não terem uma consciência clara do quão pode ser vantajoso para eles o sistema de PRH, é suscetível que se mantenham na MP apenas pelo facto de não terem alternativas melhores ou porque pretendem preservar alguns dos benefícios alcançados (e.g., tempo de serviço/antiguidade; posto). As entrevistas são concordantes com estes dados, em que se pode observar que alguns Oficiais são ambivalentes nas suas respostas, por exemplo: i) Anónimo (E4), “Camisola vestida, porque face à idade o mercado não é seguro.”; ii) Anónimo (E6), “Sinto que continuo na MP apenas porque ainda não tive uma oferta suficientemente atrativa.”, o que mostra que se vão se mantendo na MP face à ausência de melhores opções.

Concernente ao CN, sendo a dimensão com menor preponderância, este resultado pode querer insinuar que os Oficiais se sintam moralmente menos obrigados a permanecer na MP e a retribuir com menos empenho face aos interesses e às crenças da MP. Esta linha de pensamento encontra suporte nas investigações dos autores (e.g., Fragoso et al., 2019; Karrash, 2003; Meyer & Herscovitch, 2001; Moreira et al., 2022) que sugerem que a organização deverá compensar os trabalhadores/militares antecipadamente com um investimento significativo (e.g., treino e formação especializada; gestão das carreiras), por

forma a que estes correspondam com base numa conduta alicerçada em normas e princípios (e.g., lealdade, zelo, disponibilidade), que moralmente consideram ser o mais correto. A abordagem sobre as trocas sociais (e.g., Blau, 1964; Gould-Williams & Davies, 2005) também contribui para explicar este fenómeno, uma vez que, quando este tipo de investimento é aplicado nos trabalhadores, estes tendem a sentirem-se na obrigação de dar uma resposta que satisfaça as expectativas da organização em relação aos mesmos. Estas conclusões, são consistentes com a entrevista do Oficial, Anónimo (E5), que relatou, “(...) devido a toda a minha carreira (...) e à falta de reconhecimento a que fui sujeito, não tenho qualquer sentimento de “dever nada” à MP.” O que mostra um baixo “dever moral” ou sentimento de obrigação para com a MP (Meyer & Herscovitch, 2001).

5.3. QD3 – Existem diferenças entre os grupos de Oficiais quanto à percepção do SPRHAD e às dimensões do CO evidenciadas?

Em resposta à QD3, este estudo permitiu observar ainda que os Oficiais não profissionais de saúde (NPS) demonstram uma percepção do SPRHAD e evidenciam um CI significativamente superior comparativamente com os Oficiais profissionais de saúde (PS). Quanto ao CA e ao CN, não se registaram diferenças significativas entre ambos os grupos.

Importa referir que esta análise foi assente sobre uma perspetiva exploratória, por não existir um quadro teórico suficientemente robusto para sustentar a mesma. Contudo, alguma literatura e as entrevistas poderão contribuir, em parte, para a justificação empírica dos resultados alcançados.

Deste modo, sugere-se que a razão de os Oficiais NPS atribuírem mais importância ao sistema de PRH implementado na MP face aos Oficiais PS, poderá estar associada ao facto da MP, apesar de prever uma gestão comum dos seus Oficiais através da implementação de um sistema de gestão de pessoas transversal a todos os Oficiais (e.g., independentemente da classe), poderá não querer dizer que o impacto do mesmo seja percecionado e avaliado de forma igual pelos diferentes grupos de Oficiais. Esta argumentação é corroborada pelas investigações dos autores (e.g., Boon, et al., 2019; Fragoso, et al., 2019), que refletem que poderão existir alterações na forma como os trabalhadores avaliam o sistema de PRH, mesmo quando a organização tenta incrementar um sistema PRH com objetivos e condições (e.g., avaliação de desempenho, benefícios e recompensas) semelhantes para os diferentes trabalhadores. Estes dados são consistentes com as entrevistas, por exemplo, alguns Oficiais PS referiram que: i) Anónimo (E8), “A gestão da carreira dos MN tem sido feita (...) sem



gestão a médio/longo prazo, sem planos de carreira (...).”; Anónimo (E9), “O sistema de RH no caso dos médicos é diferente das outras classes, uma vez que está sob a alçada da DS e não da DP.”

No que se refere ao CI estar mais evidenciado nos Oficiais NPS, sugere-se que a argumentação para este fenómeno poderá ir ao encontro da abordagem anteriormente discutida no ponto 5.2. Ou seja, os Oficiais, particularmente os NPS, mantêm-se na MP porque necessitam, face aos custos ou perdas que poderão estar associados a uma possível saída da MP, conforme corroborado pelos autores (O'Shea et al., 2009; Pahos & Galanaki, 2022), que refletem, por exemplo, que os trabalhadores que apresentam um certo grau de CI, não abandonam a organização para não perderem os privilégios alcançados ao longo dos anos de serviço.

Por outro lado, os Oficiais PS mostrarem um CI menor, poderá, eventualmente, estar associado ao duplo papel (i.e., militar e médico ou enfermeiro) atribuído a este grupo, que segundo os autores (e.g., Booth-Kewley, et al., 2017; Patrician et al., 2017), é propenso a que estes profissionais se sintam mais envolvidos com a organização devido à responsabilidade das suas funções (e.g., sentido de dever e da salvaguarda da vida humana). As investigações dos autores (e.g., Aminizadeh et al., 2022; Su et al., 2022), também vieram mostrar que o período pandémico vivenciado, com um forte impacto nos PS, devido às condições extremas de trabalho (e.g., sobrecarga do trabalho), tem conduzido a um reconhecimento global da importância do papel destes profissionais na prestação dos serviços de saúde e da qualidade com que o fazem. Pelo que, estas evidências poderão de alguma forma contribuir para atenuar este vínculo mais instrumental dos PS em comparação com os NPS. Nas entrevistas aos PS não foram registadas observações que possam complementar este pressuposto.

Por último, observou-se que os Oficiais pertencendo a grupos distintos (i.e., NPS e PS) não vai influenciar a forma como estabelecem o vínculo com a MP, nomeadamente ao nível do CA e do CN. Portanto, pressupõe-se que a identificação (CA), a lealdade e o sentido de obrigação (CN) para com a MP, seja para ambos estabelecida de forma muito semelhante. As entrevistas permitem, em parte, complementar esta argumentação, sobretudo nas observações registadas no âmbito do CA, em que, grande parte, dos entrevistados (i.e., Oficiais NPS e PS) utilizam a mesma expressão “vestir a camisola” (ver matrizes categoriais, Quadro 3 e 6).



5.4. QC – Quais as percepções do SPRHAD e as dimensões do CO dos Oficiais da MP?

Pelo acima discutido, e em resposta à QC, conclui-se que o modelo de Takeuchi, et al., (2007), empregue na análise do SPRHAD, que compreendeu a aplicação sistémica de PRH como, a avaliação de desempenho, a formação, as recompensas e benefícios, e as carreiras, demonstrou ser indiferente ao nível das percepções dos Oficiais da MP, sendo expetável que essas percepções fossem favoráveis e se traduzisse de uma forma clara em sinergias positivas em relação ao trabalho e à organização (i.e., MP).

Conclui-se, ainda que os Oficiais da MP manifestam distintivamente cada uma das três dimensões do compromisso (i.e., CA, CN, CI), as quais têm subjacente um estado psicológico único (ver Meyer & Allen, 1991), que confere ao Oficiais uma mentalidade de compromisso diferente para cada uma delas, por exemplo, a valorização dos objetivos (CA), a ligação moral (CN) e o custo percebido associado à saída (CI) (ver Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer & Parfyonova, 2010). Sendo a predominância do CA, sugere-se que os Oficiais poderão ser mais propensos a envolverem-se em comportamentos discricionários (e.g., exercer esforços para além do esperado) (ver Meyer & Herscovitch, 2001).



6. Conclusões

A MP tem-se deparado com um conjunto de fatores complexos e dinâmicos, demarcados pela mudança do conceito de operações militares e não militares, no contexto nacional e internacional, bem como, pela reestruturação da Defesa Nacional e das Forças Armadas (FFAA). Assim, para fazer frente a estes múltiplos desafios, que sofrem uma mutação contínua, a MP requiere pessoas e recursos apropriados (e.g., materiais, financeiros, tecnológicos, entre outros), que necessitam de estar em constante adaptação e transformação.

Neste contexto, as pessoas (i.e., os militares) têm vindo a ser, cada vez mais, um elemento nuclear na resposta a estes novos desafios, pelo que, a MP tem, de ser capaz de assegurar que os seus militares se pautem por um padrão de comportamento inexcedível, focados em níveis de prontidão elevados e concomitantemente incrementar competências capazes de garantir em qualidade e quantidade o cumprimento das missões e tarefas atribuídas.

É neste âmbito que se julga que os Oficiais através da sua ação de comando, direção e chefia, são fundamentais para encontrar formas inovadoras de organizar o trabalho e contribuir para aumentar o desempenho e a eficácia das suas equipas. Contudo, para que isto se concretize, nos elevados padrões referenciados, os Oficiais deverão desenvolver continuamente uma abordagem positiva em relação ao trabalho e à MP, que supostamente, deveria resultar do impacto mais favorável do sistema PRH implementado pela MP e da forma como estes estabelecem o vínculo psicológico com a mesma.

O presente trabalho teve como objeto de estudo a perspetiva percetual dos Oficiais da MP sobre o sistema de PRH atualmente implementado na MP e a distinção individual das dimensões do CO destes Oficiais, e foi delimitado nos domínios: espacial, aos Oficiais da MP; conteúdo, à perceção do sistema de PRH e às dimensões do CO; temporal, ao tempo presente.

No que se refere ao procedimento metodológico adotado, o estudo foi alicerçado em três fases (i.e., exploratória, analítica e conclusiva), e seguiu o método do raciocínio hipotético-dedutivo, tendo por base uma estratégia de investigação mista, que combinou a estratégia quantitativa com a qualitativa, e um desenho de estudo transversal de natureza descritiva e comparativo.

Neste enquadramento, formularam-se ainda um conjunto de objetivos (OG e OE1,2,3), que, por conseguinte, são analisados abaixo, por via das respostas dadas às questões



formuladas (QC e QD1,2,3) com o intuito de contribuir para esclarecer a problemática inerente ao presente estudo.

Assim, relativamente ao OE1, “Analisar a perceção do SPRHAD pelos Oficiais da MP”, a H1 não foi confirmada, e em resposta à correspondente QD1, conclui-se que os Oficiais apresentam uma perceção neutra (i.e., que não é mais nem menos favorável) sobre o sistema de PRH implementado na MP, depreendendo-se que os Oficiais não demonstram uma perceção clara e objetiva sobre sistema de PRH utilizado pela MP, o que poderá vir a condicionar as suas atitudes e comportamentos, por exemplo, ao nível do seu desempenho, eficiência e compromisso. Sugere-se que esta perceção possa ser influenciada por diferentes fatores, externos e internos à MP, encontrados anteriormente na literatura e nas entrevistas realizadas, tais como: i) a avaliação individual não ser suficientemente objetiva e diferenciadora, e nem sempre refletir o valor “real” do militar; ii) a formação inicial ser valorizada, mas por outro lado, a formação de especialização, de atualização ou de aperfeiçoamento, ser observada como desajustada à realidade atual e por vezes, insuficiente face às exigências do cargo e das funções; iii) as recompensas e benefícios não serem satisfatoriamente equitativas, por nem sempre, serem contingentes do desempenho, com reflexos na atribuição dos louvores e das condecorações; iv) as carreiras não serem sustentadas com base num racional de meritocracia, que diferenciasses equitativamente, por exemplo, entre uma carreira mais operacional, técnica, de ensino ou horizontal.

Respeitante ao OE2, “Identificar quais as dimensões do CO que se evidenciam nos Oficiais da MP”, a H2a, H2b e H2c foram confirmadas e em resposta à inerente QD2, conclui-se que os Oficiais evidenciam um vínculo psicológico com cada uma das dimensões do compromisso (i.e., CA, CN, CI), com um maior predomínio afetivo, seguido do instrumental e por último do normativo. A identificação afetiva dos Oficiais para com a MP, traduz-se na sua vontade de continuar a pertencer à MP (“vestir a camisola”) e no significado que atribuem à missão, aos valores, à visão e aos objetivos da MP, supostamente materializado em atitudes (e.g., coragem, integridade, tenacidade) e comportamentos desejáveis (e.g., maior prontidão, CCO’s, melhores desempenhos). Por outro lado, o CI remete para uma menor identificação dos Oficiais com a MP, embora se possa considerar a existência de alguma atenuação devido ao CA ser mais elevado. O CI além dos custos percebidos ligados à saída, também se pode desenvolver na ausência de oportunidades atrativas, endógenas ou exógenas à MP, como por exemplo, experiências de trabalho que promovam o crescimento profissional e pessoal. Quanto ao CN, que apresenta o conjunto de



médias mais baixo, poderá denotar-se nos Oficiais uma identificação mais fraca ao nível do sentimento de obrigação para com a MP, que se pode refletir numa redução, por exemplo, do seu espírito de sacrifício ou de disponibilidade, ou, por outro lado, sentirem que não tem uma dívida “moral” para com a MP, fazendo com que não se comprometam o suficiente, pelo menos até terem a consciência que essa dívida se encontra “saldada”.

No que concerne ao OE3, “Verificar se existem diferenças entre os grupos de Oficiais quanto à perceção do SPRHAD e à correspondência das três dimensões do compromisso”, suportou-se numa análise exploratória, e em resposta à decorrente QD3, concluiu-se que existem diferenças entre os grupos de Oficiais (i.e., entre NPS e PS) quanto à perceção do SPRHAD e em relação ao CI. No respeitante ao CA e CN não foram encontradas diferenças. Observou-se ainda que essas diferenças foram significativamente superiores nos Oficiais NPS, o que pode refletir que o impacto do sistema de PRH implementado na MP é percecionado e avaliado de forma diferente pelos dois grupos de Oficiais. Ou seja, sugere-se que os Oficiais NPS sejam mais propensos quanto à sua aceitabilidade e os PS menos, provavelmente, também devido a este período pandémico em que os PS estiveram com uma maior carga de trabalho e poderão não terem percebido qualquer ajustamento no sistema de PRH, que contribuisse, por exemplo, para melhores condições de trabalho ao nível da sua segurança ou bem-estar. A diferença ao nível do CI, poderá estar relacionada com uma maior consciencialização dos Oficiais NPS quanto aos custos (indemnizatórios) de uma potencial intenção de saída da MP ou escassez de melhores alternativas externas de trabalho. Por fim, estes dois grupos de Oficiais não influenciam distintivamente a sua mentalidade de compromisso, tanto ao nível afetivo como normativo, deixando, por isso, transparecer um *mind set* muito similar na forma como evidenciam cada uma destas dimensões.

Face ao exposto, e com base no OG, “Examinar o SPRHAD percecionado pelos Oficiais da MP e as dimensões de CO que estes evidenciam” e em resposta à referente QC, conclui-se, que o sistema de PRH implementado atualmente pela MP (i.e. avaliação de desempenho, suscetível de reconhecer o mérito; a formação, promotora do desenvolvimento de competências; os comportamentos, compensações e sanções, que valorizam a qualidade do desempenho; e as carreiras, que incentiva o crescimento profissional), embora seja atual, credível, conforme lhe é conferido pela Norma Portuguesa (NP) 4427:2018, e sustentado numa política de comunicação estratégica, mostrou ser percecionado pelos Oficiais sob uma perspetiva mais neutral (i.e., nem favorável nem desfavorável), o que pode revelar alguma indiferença quanto à sua aceitabilidade ou reconhecimento, conforme anteriormente



referido, e, por sua vez, conduzir os Oficiais a uma interpretação de ausência de investimento ou de valorização profissional nos mesmos, por parte da MP.

Conclui-se ainda que, cada uma das dimensões de compromisso (i.e., CA, CN, CI) se manifesta separadamente nos Oficiais, o que poderá ser suscetível de ter implicações dissemelhantes nas atitudes dos Oficiais, bem como, nos seus comportamentos no trabalho. Ou seja, os Oficiais que se ligam emocionalmente com a MP (CA), são também aqueles que podem permanecer por interesses próprios (CI), ou porque sentem que tem uma dívida “moral” para com a mesma (CN).

Face ao exposto, como **principal contributo para o conhecimento**, pode considerar-se a fundamentação empírica das evidências extraídas no estudo relativas às abordagens percecionais sobre as PRH e às dimensões do CO, permitindo entender qual o posicionamento dos Oficiais da MP face às mesmas. Um outro contributo prende-se em poder vir a contribuir com mais elementos que possam vir a apoiar as decisões estratégicas e estruturantes no que se refere à gestão de pessoas na MP.

Como **limitações**, este estudo aponta pelo menos duas. A primeira está relacionada com o desenho de estudo utilizado, que foi transversal, o que restringe a interpretação dos resultados com base em potenciais efeitos de causalidade. Contudo, devido ao tempo que é necessário dispor para este tipo de estudos, não seria comportável realizar um estudo desta natureza dado ao período de tempo que é estabelecido para a realização da presente investigação. A segunda, diz respeito ao facto de se ter optado por testar quantitativamente as PRH apenas com base numa conceção sistémica, o que não permitiu diferenciar cada uma das práticas e ficar-se a conhecer o potencial impacto individual dessas práticas na perceção dos Oficiais. Embora, o resultado das entrevistas tenha contribuído para colmatar, em parte, esta limitação.

Concernente a **estudos futuros**, seria interessante replicar ou ampliar este estudo aos outros ramos das FFAA Portuguesas (e.g., Exército e Força Aérea) ou num contexto global das FFAA (e.g., OTAN) com o intuito de conferir maior generalização das conclusões e comparação das mesmas.

No tocante a **implicações práticas**, o estudo é indicador que quando os trabalhadores percecionam que existe uma estratégia de RH focada no investimento dos mesmos através da aplicação sistémica de um conjunto de PRH, atuais e modernas, particularmente em períodos de instabilidade, é propenso a que os trabalhadores desenvolvam sinergias mais positivas com a organização, que posteriormente se podem refletir, por exemplo, no caso



dos Oficiais, a estarem mais predispostos a sacrifícios e a realizarem operações militares de elevada complexidade. O estudo aponta também, que incrementar fatores (e.g., sistema de PRH, condições de trabalho, segurança) que sejam preditores em fortalecer o vínculo afetivo e normativo e, por outro lado, reduzam o vínculo instrumental, são suscetíveis de fazer com que os Oficiais se sintam com vontade de mostrar melhores níveis de proficiência na concretização das suas tarefas e na realização de tarefas extras quando necessário.

Como **recomendação de ordem prática**, considera-se que é extremamente pertinente a MP, através das entidades competentes, continuar o desenvolvimento, a monitorização e a manutenção da qualidade do seu sistema de gestão de pessoas, insistindo na política de comunicação e divulgação do mesmo, com particular atenção ao nível dos Oficiais, assim como, continuar a tomar medidas que estimulem as mentalidades de compromisso desejáveis, designadamente o compromisso afetivo e normativo, e, por outro lado, desencorajem o compromisso instrumental.



Referências Bibliográficas

- Allen, N. J. (2003). Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice. *Military Psychology*, 15(3), 237–253.
- Almeida, H., Faísca, L. & Jesus, S. (2007). Implicação organizacional – Um estudo confirmatório de validação do instrumento. In A. C. Martins, A. Caetano, M. Garrido & S. Batel. *Percursos de investigação em Psicologia Social e Organizacional* (Vol. 3, pp. 193-211). Lisboa: Edições Colibri.
- Aminizadeh, M., Saberinia, A., Salahi, S., Sarhadi, M., Jangipour Afshar, P., & Sheikhbardsiri, H. (2022). Quality of working life and organizational commitment of Iranian pre-hospital paramedic employees during the 2019 novel coronavirus outbreak. *International Journal of Healthcare Management*, 15(1), 36–44. doi: 10.1080/20479700.2020.1836734
- Arbuckle, J. L. (2019). *IBM SPSS amos 26 user's guide*. IBM Corp.
<https://www.ibm.com/support/pages/spss-amos-26-documentation>
- Armstrong, M., (2010). *Armstrong's essential human resource management practice*. London: Kogan Page
- Beurden, V.J., de Voorde, F.V. & Veldhoven, M.V. (2020). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Bieńkowska, A., Koszela, A., Sałamacha, A., & Tworek, K. (2022). COVID-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. *PLoS ONE*, 17(4), 1–29. doi: 10.1371/journal.pone.0266364
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.



- Boon, C., den Hartog, D.N. & Lepak, D.P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537.
- Booth-Kewley, S., Dell'Acqua R. G., & Thomsen, C. J. (2017). Factors affecting organizational commitment in Navy Corpsmen. *Military Medicine*, 182(7), 1794-1800. doi: 10.7205/MILMED-D-16-00316
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 50(2), 169-186.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4.^a ed. Oxford: Oxford University Press.
- Chambel, M. J. (2012). Human Resource Management Practices and Double Affective Commitment of Temporary Workers, *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(2), 267–282.
- Cohen, (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. doi:10.1016/j.hrmr.2007.05.001
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. London: Routledge.
- De Voorde, V.K. & Susanne, B. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 62-78. doi: 10.1111/1748-8583.12062



- De Vos, A., Dewettinck, K. & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55-80.
- Decreto-Lei nº 90/2015, de 29 de maio (2015). *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*. Diário da República, 1.ª Série, 104, 3198-3253. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- DiRenzo, M. S., Tosti-Kharas, J., & Powley, E. H. (2022). Called to Serve: Exploring the Relationship Between Career Calling, Career Plateaus, and Organizational Commitment in the U.S. Military. *Journal of Career Assessment*, 30(1), 60–77. doi: 10.1177/10690727211011379
- Fragoso, P. (2021). *Práticas de recursos humanos, compromisso organizacional e desempenho dos militares: uma análise na Marinha Portuguesa*. (Tese de Doutoramento em Psicologia), Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa [FPUL]. Lisboa: Portugal.
- Fragoso, P., Chambel, M.J. & Castanheira, F. (2019). The high-performance work system and commitment of the Portuguese Navy personnel. *Military Psychology*, 31(3), 251-266. doi: 10.1080/08995605.2019.1598226
- Fragoso, P., Chambel, M.J. & Castanheira, F. (2021). High-performance work systems (HPWS) and individual performance: The mediating role of commitment. *Military Psychology*, 34(4), 469-483. doi: 10.1080/08995605.2021.2010429



- Gade, P. A. (2003). Organizational commitment in the military: An overview. *Military Psychology*, 15(3), 163–166
- Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7 (1), 1-24.
- Governo da República Portuguesa. (2019). *Programa do XXII Governo Constitucional*. Lisboa: Autor.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Lisboa: Princípia.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário* (2a ed). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Hu, B., Hou, Z., Mak, M.C.K., Xu, S.L., Yang, X., Hu, T., Wen, Y. (2019). Work engagement, tenure, and external opportunities moderate perceived high-performance work systems and affective commitment. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 47(5), 1-16.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- Karrasch, A. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology*, 15 (3), 225–236.
- Liatira Nikolaou, M., Platis, C., Zoulias, E., & Gorezis, P. (2021). High Performance Work Practices and Work Results on Non-Profit Institutions. *Studies in Health Technology and Informatics*, 281, 467–471. doi: 10.3233/SHTI210202



- Marinha. (2022). *Diretiva estratégica da Marinha*. Lisboa: Autor.
- Marôco, J. (2014a). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6ª ed). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Marôco, J. (2014b). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (2ª ed). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso aos IBM SPSS: Saber decidir, fazer interpretar e redigir*. Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294.
- Meyer, J. P., Kam, C., Goldenberg, I., & Bremmer, N. L. (2013). Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology*, 25 (4), 381–401. doi:10.1037/mil0000007
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299–326.
- Ministério da Defesa Nacional. (2015). *A Defesa de Portugal 2015*. Lisboa: Autor.
- O'Shea, P. G., Goodwin, G. F., Driskell, J. E., Salas, E. & Ardison, S. (2009). The many faces of commitment: Facet-level links to performance in military contexts. *Military Psychology*, 21(1), 5-23.



- Pahos, N., & Galanaki, E. (2022). Performance Effects of High Performance Work Systems on Committed, Long-Term Employees: A Multilevel Study. *Frontiers in Psychology*, 13, 825397. doi: 10.3389/fpsyg.2022.825397
- Patrician, A. P., Loan, L. A., McCarthy, M. S., Swiger, P., Breckenridge-Sproat, S., Brosch, L R., & Jennings, B. M. (2017). Twenty years of staffing, practice environment, and outcomes research in military nursing. *Nursing Outlook*, 65(5), 120-129. doi: 10.1016/j.outlook.2017.06.015
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para as Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (4a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Philippaers, K., Cuyper, N. & Forrier, A. (2017). Employable, committed, and thus well-performing: a matter of interdependent forward-looking social exchange, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 26 (5), 755-767.
- Presidência do Conselho de Ministros (2021). *Orgânica do ensino superior militar e estatuto do Instituto Universitário Militar (Decreto-Lei nº 29/2021, de 28 de abril)*. Lisboa: Diário da República.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257– 266.
- Santos, L. A., & Lima, J. M. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. (2.ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar. Disponível em: https://www.ium.pt/?page_id=5708
- Seixas, J. R. (2008). Os Métodos Quantitativos na sociologia: Dificuldades de uma metodologia de investigação. *VI Congresso português de Sociologia*, 1-18
- Sminchise, V. (2016). Military retention. A comparative outlook. *Journal of Defense Resources Management*, 7(1), 85–98.



- Son, H. S., Kim, K., Cho, I.-K., Lee, J., Choi, J. M., Kil, K. H., ... Chung, S. (2022). Healthcare Workers' Resilience Mediates the Influence of Organizational Commitment and Anxiety Response to Viral Epidemic on Their Quality of Life in the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychiatry*, 12, 735016. doi: 10.3389/fpsyt.2021.735016
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D. & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.
- Su, L., Wichaikhum, O.-A., & Abhicharttibutra, K. (2022). Predictors of organizational commitment among Chinese nurses during the COVID-19 pandemic. *International Nursing Review*. doi: 10.1111/inr.12775
- Takeuchi, N. & Takeuchi, T. (2013). Committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes in the Japanese healthcare industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2089-2106. doi:10.1080/09585192.2013.767059
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: cross-level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1-29.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.



- Todorović, D., Čabarkapa, M., Tošić-Radev, M., & Miladinović, I. (2017). Organizational identification, commitment and orientations of professional military personnel. *Vojnosanitetski Pregled: Military Medical & Pharmaceutical Journal of Serbia*, 74(9), 871–877. doi: 10.2298/VSP160616365T
- Wall, T. D. & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429–462.
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A. & Sanders K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173.
- Yahya, K. K., & Tan, F.-Y. (2015). Enhancing career commitment: The influence of human resource management practices. *International Journal of Business and Society*, 16 (2), 237–246.
- Youngcourt, S. S., Leiva, P. I., & Jones, R. G. (2007). Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual- and position-focused purposes on attitudinal outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 315-343.
- Yuan, M.-Z., Chen, H.-F., Yang, C.-C., Chow, T.-H., & Hsu, C.-H. (2022). The Relationship between Medical Staff's Emotional Labor, Leisure Coping Strategies, Workplace Spirituality, and Organizational Commitment during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10). doi: 10.3390/ijerph19106186



Apêndice A — Práticas de Recursos Humanos

A avaliação de desempenho destina-se à medição das atividades desenvolvidas pelos trabalhadores individualmente e em equipa que contribuem para consecução dos objetivos organizacionais (e.g., Takeuchi et al., 2007; Youngcourt, Leiva & Jones, 2007). Quando as organizações garantem um plano de promoções ou orientação profissional para os trabalhadores, a avaliação de desempenho é propensa a gerar reações positivas nos mesmos (e.g., maior envolvimento nas ações da organização e melhor prestação individual) (e.g., Takeuchi et al., 2007; Youngcourt, et al., 2007).

A formação define-se pelo investimento das organizações na obtenção de novas competências e desenvolvimento do conhecimento dos seus trabalhadores. Quando as organizações implementam um plano de formação que é percebido como sendo importante e adequado para as funções realizadas pelos trabalhadores, tende a influenciar a modificação de atitudes e comportamentos nos mesmos (e.g., Takeuchi et al., 2007; Yahya & Tan, 2015).

As recompensas e benefícios estão associados ao plano de incentivos definido pela organização, que visa valorizar a qualidade e o volume de desempenho dos trabalhadores (e.g., Riketta, 2002; Takeuchi, et al., 2007). Estes planos ao garantirem sistemas remuneratórios e respetivos complementos (e.g., bónus remuneratórios, planos de apoio social, entre outros) equitativos, são propensos a reter os melhores trabalhadores e a desenvolver um vínculo emocional mais forte dos trabalhadores para com a organização (e.g., Riketta, 2002; Takeuchi, et al., 2007).

Por último, as carreiras referem-se ao modelo definido pela organização que estabeleça a evolução do percurso pessoal e profissional dos trabalhadores, supostamente, em consonância com as necessidades e as aspirações dos mesmos. Os modelos de gestão de carreiras quando vão ao encontro das expectativas dos trabalhadores, estes são capazes de apresentar um maior nível de compromisso afetivo com a organização (e.g., De Vos, Dewettinck, & Buyens, 2009; Sturges, Conway, Guest & Liefoghe, 2005).



Apêndice B — Práticas de gestão de pessoas da MP

A Marinha Portuguesa (MP), comandada por um Oficial General de quatro estrelas, designado como Almirante Chefe de estado Maior da Armada (ALM CEMA), tem como missão “Proteger e promover os interesses de Portugal no e através do mar” (Marinha, 2022).

Decorrente desta missão macro, a MP à semelhança das suas congéneres nacionais (Exército e Força Aérea) tem um espectro de missões e tarefas alargado (militares e não militares), que têm em vista, a defesa dos interesses nacionais no âmbito da defesa do território nacional, a exploração sustentada dos recursos naturais, a preservação e salvaguarda da vida humana no mar, a vigilância, a fiscalização, bem como, a resposta a situações de crise ou conflito, a catástrofes e aos compromissos internacionais assumidos por Portugal no âmbito da defesa coletiva.

Para cumprir esta extensão de missões e tarefas a MP dispõe de um conjunto de capacidades complementares e interligadas, nomeadamente meios (e.g., navais de superfície, subsuperfície e aéreos, unidades de apoio em terra) e pessoas (e.g., pessoal militar, militarizado e civil) (MDN, 2015).

Neste contexto, o ALM CEMA através da visão que preconiza “Uma Marinha holística, pronta, útil, focada, significativa e tecnologicamente avançada” (Marinha, 2022), vem destacar a importância do papel das pessoas que fazem parte da MP. Considerando que a materialização desta visão é alicerçada na qualidade dessas pessoas, que são o ativo mais valioso da organização (Marinha, 2022).

Segue-se uma breve descrição sobre cada uma das PGP implementadas pela MP analisadas no presente trabalho.

A formação na MP norteia-se pelo Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)⁹ e pela legislação geral sobre a formação¹⁰. Tem como principal finalidade garantir a todos os militares, militarizados e civis que prestam serviço na MP formação técnico-profissional, de acordo com as diversas tipologias, tais como: i) inicial (i.e., habilita ao ingresso nas diferentes categorias); ii) promoção (i.e., concede o acesso ao posto imediato); iii) especialização (i.e., ampliar e melhorar as aptidões e os conhecimentos técnicos); iv) atualização (i.e., reciclar os conhecimentos teóricos e técnicos); v) aperfeiçoamento (i.e., completar, melhorar ou apurar as habilidades adquiridas). AMP conta ainda com a vertente do ensino superior, que é assegurado pela Escola Naval, com o principal objetivo de formar os oficiais dos quadros permanentes da MP.

A avaliação de desempenho na MP, é enquadrada legalmente pelo EMFAR e pelo Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA)¹¹, que define o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armada (SAMMFA). O SAMMFA é composto por cinco bases (avaliação individual, avaliação da formação, avaliação, antiguidade no posto e avaliação complementar). Para efeitos do trabalho caracteriza-se apenas a avaliação individual. Esta avaliação ocorre uma vez por ano e destina-se à seleção dos mais aptos para o desempenho de determinados cargos e exercício de determinadas funções, bem como a harmonização das aptidões do avaliado (e.g., intelectuais, caráter, sociais e morais, entre outras).

As recompensas e benefícios são definidos pelo SGPM¹² como comportamentos, compensações e sanções, e compreendem as recompensas extrínsecas (e.g., remunerações, suplementos, subsídios, entre outras) e as recompensas intrínsecas (e.g., condecoração, louvor, licença de mérito, dispensa de serviço, promoção por distinção e a menção de apreço). As recompensas intrínsecas são reguladas pelo EMFAR, pelo Regulamento de Disciplina Militar (RDM)¹³ e pelo Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas (RMMCF)¹⁴. Os comportamentos, compensações e sanções na MP encontram-se, ainda, abrangidos pela base do sistema de avaliação disciplinar do SAMMFA, que visa contribuir para a apreciação ou classificação do comportamento dos militares em termos disciplinares e desempenho de funções militares.

As carreiras ou carreira militar encontra-se enquadrada pelo EMFAR e está alicerçada ao princípio da ascensão vertical, em que os militares atualmente serão promovidos na sua generalidade através de um processo de escolha resultante do seu desempenho, garantindo-se a seleção dos mais aptos para o exercício de funções inerentes ao posto que se sucede. O artigo 27.º do EMFAR refere que a carreira militar pode ser descrita como “o conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si.” A DP prevê ainda um gabinete carreiras recolocação externa¹⁵ que visa essencialmente a promoção de sessões de esclarecimento e aconselhamento dos militares ao nível do desenvolvimento das respetivas carreiras (Fragoso, 2021).

⁹ Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio

¹⁰ Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de março

¹¹ Instituído pela Portaria n.º 451/2016 de 26 de novembro.

¹² Manual de Processos do Sistema de Gestão de Pessoas [MASUP 2(B)], de 29 de abril de 2021

¹³ Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho

¹⁴ Decreto-Lei n.º 316/2002 de 27 de dezembro

¹⁵ Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada n.º 65/2016, de 1 de junho - Regulamento Interno da Direção de Pessoal

**Apêndice C — Análise estatística complementar****Tabela 3 – Características demográficas**

Amostra	Total (n=339)	Oficial NPS (n=301, 88,80%)	Oficial PS (n=38, 11,20%)
Sexo (%)			
Masculino	81.7%	74%	7.7%
Feminino	18.3%	14.7%	3.5%
Idade (%)			
20	-	-	-
21 aos 30 anos	25.1%	25.1%	-
31 aos 40 anos	35.4%	31.6%	10.8%
41 aos 50 anos	26.5%	21.5%	18.9%
>50 anos	13%	10.6%	18.2%
Subcategoria (posto) (%)			
OF SAL	59%	52.2%	6.8%
OF SUP	39,8%	35.7%	4.1%
OF GEN	1.2%	0.9%	0.3%
Classe (%)			
M	37.8%	37.8%	-
EN	14.5%	14.5%	-
AN	10.6%	10.6%	-
FZ	4.4%	4.4%	-
MN	3.8%	-	3.8%
TSN/TN	14.2%	14.2%	-
ST	7.4%	7.4%	-
TS	7.4%	-	7.4%
Habilitações Literárias (%)			
Superior	37.5%	30.7%	58.1%
Pós-graduado	62.5%	6.8%	4.4%
Vínculo contratual (% QP)	93.8%	100%	73.7%
Tempo de serviço (%)			
<5 anos	11.2%	11.2%	-
6 aos 10 anos	15.9 %	15.9%	-
11 aos 20 anos	31.6 %	27.1%	14%
21 aos 30 anos	26.3%	22.7%	13.5%
>31 anos	15%	11.8%	21.6%
Unidade (% em terra)	85.8 %	75.2%	85.8%

Nota. OF SAL, Oficial subalterno; OF SUP, Oficial Superior; OF GEN, Oficial general; M, Marinha; EN, Engenheiro Naval (ramo mecânica e armas e eletrônica); NA, Administração Naval; FZ, Fuzileiro; MN, Médico Naval; Técnico Superior Nava/TN, Técnico Naval; ST, Serviço Técnico; TS, Técnico de Saúde; NPS, não profissionais de saúde; PS, profissionais de saúde.

– Natureza da amostra

Atendendo à natureza da amostra e às missões que lhes estão confiadas, fazendo com que os Oficiais possam encontrar-se, por exemplo, em missões no exterior do território nacional, fez com que não se seguisse os princípios probabilísticos que, normalmente são os escolhidos pelos investigadores por permitirem difundir com confiança para o Universo os resultados alcançados provenientes da amostra (Hill & Hill, 2012). Acrescentando que, a situação anteriormente descrita relativa à natureza da amostra poderia impossibilitar o cumprimento de uma parte dos requisitos relativos aos métodos de amostragem casual, como por exemplo, o caso de selecionar uma amostra aleatória em que é necessário que todos os casos do Universo tenham a mesma probabilidade de serem incluídos na amostra retirada (Hill & Hill, 2012). Portanto, se fossem selecionados os Oficiais pertencentes a unidades navais que se encontrassem em missões no exterior, a tentativa de cumprir o requisito supramencionado poderia conduzir a algumas entropias ao estudo, particularmente quanto à forma de aplicação e recolha dos instrumentos utilizados e respetiva morosidade implícita em todo o processo.

– Instrumentos de recolha de dados

Relativamente aos inquéritos, algumas das principais características que conduzem à adoção destes instrumentos é permitirem que: i) os respondentes não interajam numa situação presencial com o investigador, garantindo à partida o anonimato (condição necessária para a autenticidade da resposta); ii) num curto espaço de tempo possa ser aplicado a uma amostra de grande dimensão, tornando-o assim um método de fácil operacionalização, e consequentemente, de mais fácil automatização do ponto de vista do processo de análise e tratamento dos dados (Seixas, 2008). Por outro lado, é necessário acautelar algumas condicionantes que se podem relacionar ao referido método, tais como: a exigência associada ao seu planeamento e a elevada

complexidade na sua conceção, de modo a não comprometer a sua sensibilidade (grau em que os resultados nos permitem diferenciar os sujeitos), fiabilidade (confiança que podemos ter nos resultados obtidos) e validade (em que medida os resultados no teste estão a medir o que se quer) (Hill & Hill, 2012).

No que se refere à entrevista, sendo um método que se traduz na procura e recolha de informações através de pessoas devidamente selecionadas (especialistas) em função do objeto de estudo (individualmente ou em grupo), a sua aplicação neste estudo assenta essencialmente numa das suas características, que é poder complementar os dados quantitativos recolhidos, e talvez contribuir com alguma informação nova (Santos & Lima, 2019; Seixas, 2008).

Optou-se por um guião estruturado, por ser mais expedita a sua aplicação e permitir, um pouco há semelhança do questionário, uma automatização mais fácil na análise das observações recolhidas. Isto é, a utilização de um guião estruturado, prevê um maior controlo das perguntas, uma vez que são formuladas atempadamente e fazendo que o entrevistador e entrevistado se mantenham, em regra, “dentro do guião”. O que também pode ser observado como uma limitação deste método, pois o entrevistador e entrevistado ficam limitados ao guião da entrevista (Cohen et al., 2007, Santos & Lima, 2019). Nem sempre necessita da presença física do entrevistador e a sua aplicação inicial pode alcançar toda a amostra ao mesmo tempo. Por exemplo, no caso de o guião ser enviado por e-mail e ser solicitado que as respostas sejam remetidas pela mesma via e por escrito. Adicionalmente a entrevista estruturada é uma forma de controlar a fiabilidade, uma vez que obedece ao mesmo formato e sequência de questões e palavras para cada respondente (Cohen et al., 2007)

– Outputs AFC

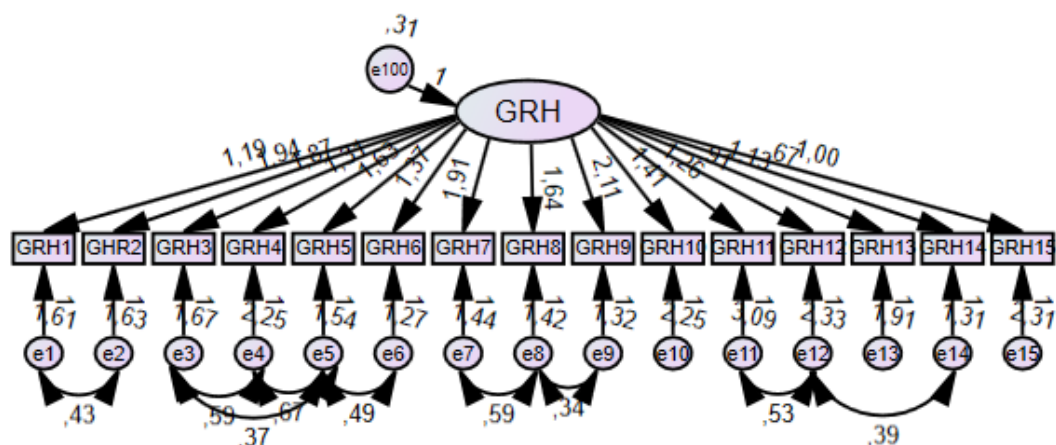


Figura 1 – Output da AFC da medida a um fator de SPRHAD

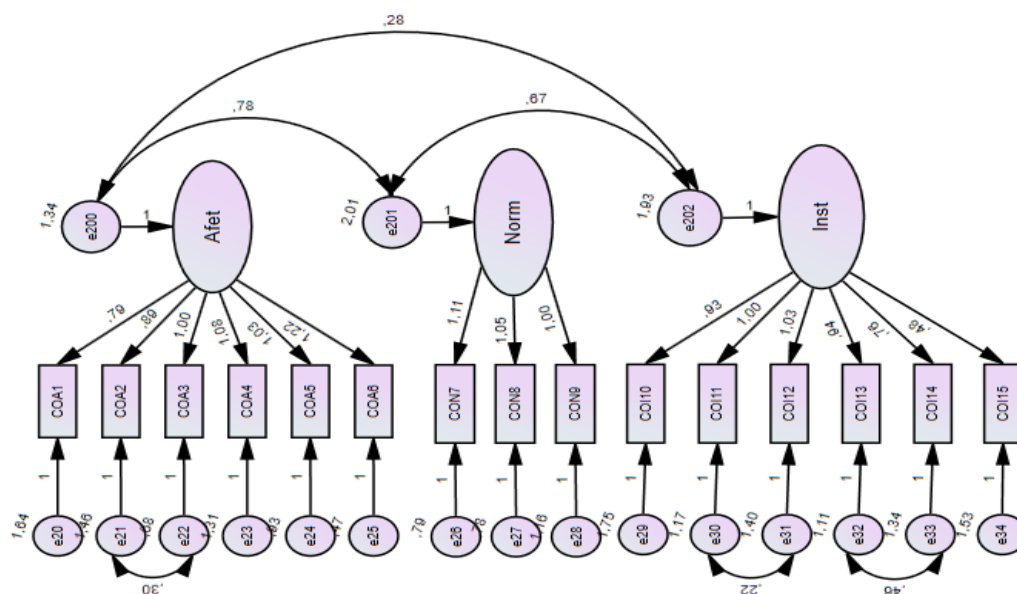


Figura 2– Output da AFC da medida a três fator de CO



– Análise exploratória de dados

Através da análise exploratória dos dados pretende-se avaliar os pressupostos que permitem sustentar as opções tomadas relativas aos testes estatísticos a utilizar (i.e., paramétricos ou não paramétricos) (Martins, 2011).

Embora alguns autores (e.g., Marôco, 2014; Martins, 2011; Pestana & Gageiro, 2014), referirem que os testes paramétricos são bastante robustos, podendo serem utilizados mesmo violando alguns dos pressupostos, como é o caso da normalidade da amostra, ainda assim, faz-se uma análise dos principais pressupostos inerentes aos testes paramétricos.

Um dos pressupostos subjacente à utilização de testes paramétricos é a escala de medida das variáveis dependentes ser intervalar. Outro dos pressupostos está relacionado com a normalidade da amostra, ou seja, a amostra deve seguir uma distribuição aproximadamente normal. Por último, verificar-se a homogeneidade das variâncias, quando aplicável (e.g., comparação de médias entre diferentes grupos) (Martins, 2011; Pestana & Gageiro, 2014).

No seguimento das variáveis em análise, SPRHAD, CA, CN e CI, considera-se que o pressuposto relativo às variáveis dependentes serem intervalares é cumprido. Esta verificação não necessita de qualquer procedimento estatístico, uma vez que depende da classificação atribuída às referidas escalas, que neste caso, foi intervalar por serem variáveis quantitativas e permitirem calcular, por exemplo, as medidas de dispersão (Martins, 2011).

Para assegurar o pressuposto da normalidade realizou-se o teste da normalidade de *Kolmogorov-Smirnov*, com a correção de *Lilliefors* e o *Shapiro-Wilk* às variáveis em estudo. Decorrente da aplicação do teste, conforme representado na Tabela 4, verifica-se que tanto a variável SPRHAD como as variáveis CA, CN e CI não apresentam uma distribuição normal para um valor de probabilidade de significância de $p < 0,001$.

Contudo para validar o pressuposto da normalidade, existem outros elementos que podem suportar a justificação de uma distribuição aproximadamente normal da amostra. Um desses elementos é relativo à assimetria e à curtose, que segundo os autores (Martins, 2011; Pestana & Gageiro, 2014), no caso dos valores, tanto da assimetria como da curtose variarem entre (-1 e +1) são considerados adequados. Assim, de acordo com os valores da assimetria e curtose plasmados na Tabela 5 verifica-se que ambas as variáveis (i.e., SPRHAD, CA, CN e CI) apresentam seguir uma distribuição aproximadamente normal. Outra informação que pode ser analisada está relacionada com os gráficos normal Q-Q (*normal Q-Q plot*), que permitem avaliar se as distribuições dos valores das variáveis em estudo se afastam muito do normal, e com os gráficos caixa de bigodes (*boxplot*) que indicam que quanto mais simétrico for este gráfico, tendo como referência o valor da mediana (linha mais carregada no centro da caixa), mais os valores se aproximam de uma distribuição normal (Hill & Hill, 2012; Martins, 2011). Portanto, ao analisar-se a Figura 3, Figura 4, Figura 5 e Figura 6 é possível observar nos gráficos normal Q-Q (imagem à esquerda das Figuras) que todos eles em relação a todas as variáveis são relativamente bons porque os valores marcados não se afastam muito da normalidade, ou seja, verifica-se que os valores das variáveis se dispõem praticamente sobre a linha desenhada no gráfico, sendo um indicador de uma distribuição aproximadamente normal. Quanto às caixas de bigodes (imagem à direita das Figuras) observa-se que todas as caixas apresentam uma certa simetria em relação aos valores das variáveis (i.e., da mediana), o que se traduz numa maior probabilidade de uma distribuição aproximadamente normal.

Deste modo, com base nas evidências em cima aludidas considera-se que todas as variáveis do estudo (i.e., SPRHAD, CA, CN e CI), apresentam uma distribuição aproximadamente normal, cumprindo-se assim o pressuposto da normalidade.

Face ao exposto, a análise exploratória dos dados refletiu estarem assegurados os pressupostos implícitos à utilização de testes paramétricos. O que não invalida que, para a aplicação de determinados testes não se tenha de analisar adicionalmente outros tipos de pressupostos para validar a sua utilização.

Tabela 4 – Teste da normalidade para as variáveis SPRHAD, CA, CN e CI

Amostra (n=339)	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
Variáveis	Estatística	gl	Sig. (p)	Estatística	gl	Sig. (p)
SPRHAD	0,056	339	0,012	0,987	339	0,003
CA	0,113	339	0,000	0,928	339	0,000
CN	0,153	339	0,000	0,924	339	0,000
CI	0,065	339	0,001	0,980	339	0,000

Nota. a., Correlação de significância de *Lilliefors*; SPRHAD, sistemas de PRH de alto desempenho; CA, compromisso afetivo; CN, compromisso normativo; CI, compromisso instrumental CI; $p < .001$



Tabela 5 - Estatística descritiva das variáveis SPRHAD, CA, CN e CI

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
SPRHAD	339	1	6	3,92	,89	-,290	-,377
CA	339	1	7	5,22	1,24	-,991	,730
CN	339	1	7	2,94	1,60	,560	-,740
CI	339	1	7	3,24	1,30	,151	-,657
N válido (de lista)	339						

Nota. SPRHAD, sistemas de PRH de alto desempenho; CA, compromisso afetivo; CN, compromisso normativo; CI, compromisso instrumental.

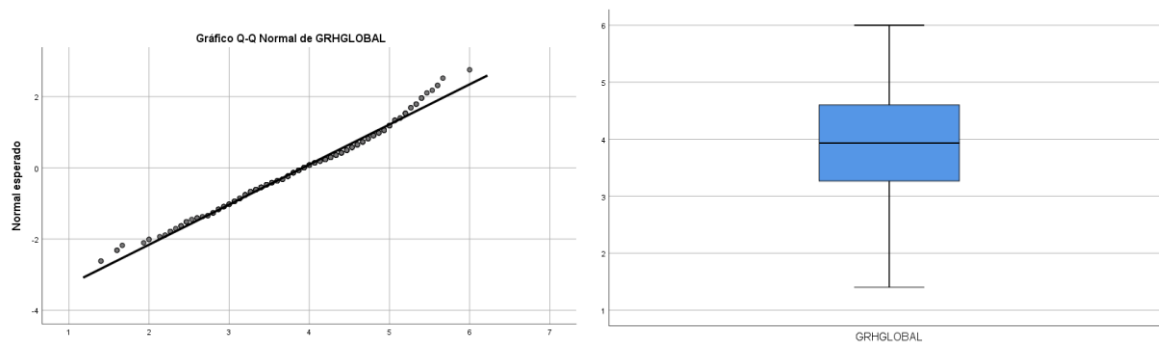


Figura 3 – Gráfico Q-Q normal e gráfico caixa de bigodes do SPRHAD

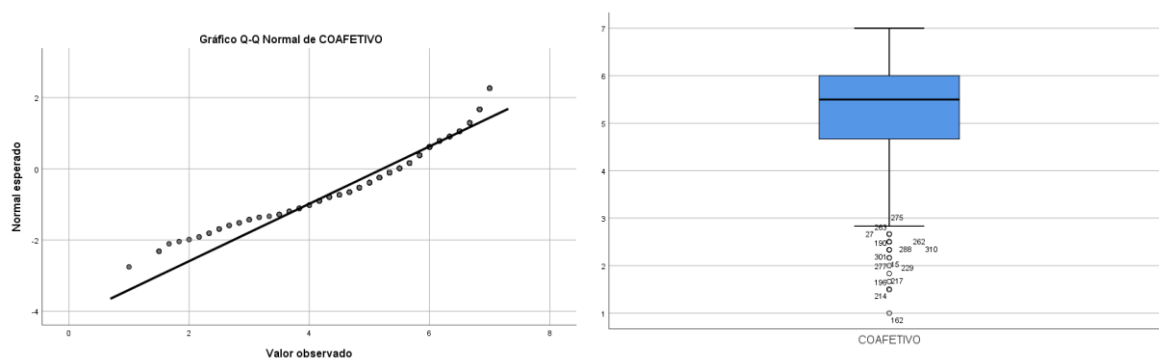


Figura 4 - Gráfico Q-Q normal e gráfico caixa de bigodes do CA

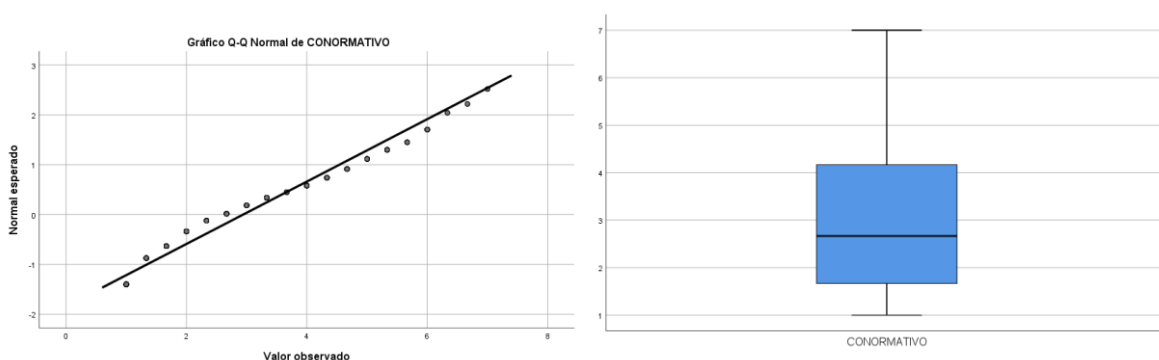


Figura 5 - Gráfico Q-Q normal e gráfico caixa de bigodes do CN

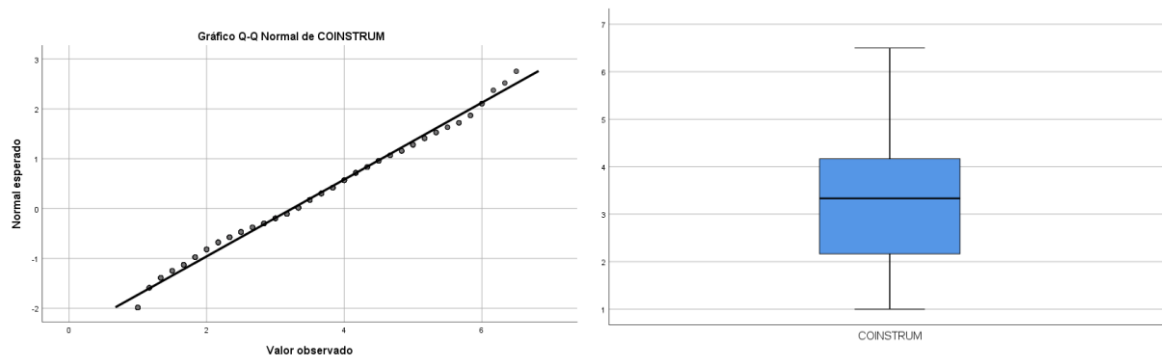


Figura 6 - Gráfico Q-Q normal e gráfico caixa de bigodes do CI

– Teste T para uma amostra

Em baixo apresenta-se a Tabela 6 com os dados complementares apresentados no Capítulo 4, apresentação dos dados.

Tabela 6 – Teste T para uma amostra, para a variável SPRHAD

	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (p)</i> (2 extremidades)	Diferença média	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
					Inferior	Superior
SPRHAD	19,026	338	,000	,918	,82	1,01

Nota. Valor de teste = 3; $p < .001$.

– Anova medidas repetidas

No seguimento dos dados apresentados no Capítulo 4, segue-se uma breve explicação sobre a aplicação da ANOVA medidas repetidas. Além dos pressupostos verificados anteriormente, a aplicação da ANOVA medidas repetidas prevê ainda realização do pressuposto da esfericidade para que se possa dar continuidade à sua análise. Este pressuposto foi testado através do teste de Mauchly's (Martins, 2011, Pestana & Gageiro, 2014). Assim, conforme se pode observar na Tabela 7, o resultado obtido do teste de Mauchly's é não significativo ($p = .01$) para um valor de $p < .001$, pelo que foi possível proceder à aplicação do teste ANOVA medidas repetidas. Adicionalmente, quando o valor da esfericidade se aproxima do valor de significância ou é significativo (e.g., $p < .001$), pode-se ainda ter como referência o valor de correção de Greenhouse-Geisser ($F(1,960) = 396,04$) (Tabela 8), por ser uma correção mais rígida e conservadora, que assegura de igual o modo o pressuposto da aplicação da ANOVA medidas repetidas (Marôco, 2014). Esta análise como não inclui nenhum fator, tratando-se apenas da verificação estatística entre o conjunto de médias, não se avançou para comparação dos pares das médias.

Tabela 7 - Teste de esfericidade de Mauchly^a ANOVA medias repetidas

Efeito dentre-sujeitos	W de Mauchly	Aprox. Qui- quadrado	gl	Sig.	Epsilon ^b		
					Greenhouse- Geisser	Huynh- Feldt	Limite inferior
CO	,974	9,003	2	,011	,974	,980	,500

Nota. Testa a hipótese nula para a qual a matriz de covariâncias de erro das variáveis transformadas ortonormalizadas é proporcional em relação a uma matriz identidade; a, Design: Intercepto, Design Dentre-Sujeitos: CO; b, pode ser usado para ajustar os graus de liberdade dos testes de significância dentro da média. Os testes corrigidos são exibidos na tabela testes de efeitos dentre-sujeitos.

Tabela 8 - Testes de efeitos dentre-sujeitos ANOVA medidas repetidas

		Tipo III Soma dos		Quadrado		
Origem		Quadrados	gl	Médio	F	<i>Sig. (p)</i>
CO	Esfericidade considerada	1035,572	2	517,786	396,036	,000
	Greenhouse-Geisser	1035,572	1,949	531,436	396,036	,000
	Huynh-Feldt	1035,572	1,960	528,413	396,036	,000
	Limite inferior	1035,572	1,000	1035,572	396,036	,000
Erro (CO)	Esfericidade considerada	883,816	676	1,307		
	Greenhouse-Geisser	883,816	658,638	1,342		
	Huynh-Feldt	883,816	662,405	1,334		
	Limite inferior	883,816	338,000	2,615		

Nota. $p < .001$.



Quadro 4 - Sinopses das entrevistas

Entrevista N.	E1	E2	E3
Posto	CFR	CFR	1TEN
Classe	EN	FZ	TSN
Data	04 de maio de 2022	04 de maio de 2022	05 de maio de 2022
Anonimato (S/N)	S	S	S
Problemáticas			
Sistema de PRH	Melhorável, as pessoas são tratadas por igual e nem sempre se dá valor à área onde é mais especialista.	Melhorável. Contudo, a carência de recursos humanos acarreta enorme dificuldade na gestão adequada e eficiente.	Melhorável. Sinto falta de uma estratégia de recursos humanos, com planeamento de carreiras e colocações do pessoal.
Avaliação individual	Também é melhorável.	Melhorável: E com necessidade de promover distinções resultantes das carreiras de cada militar. Distinguir carreiras operacionais de administrativas ou premiar de alguma forma a vertente operacional. Valorizar o comando, direção ou chefia.	A FAV tenta ser o mais objetiva possível, mas a classificação depende da subjetividade dos avaliadores e das funções e “carreiras” que a própria organização “proporciona” ao seu pessoal, sem grande poder individual pelas unidades onde se é colocado, com a diferente nível de operacionalidade e visibilidade que os diferentes cargos implicam ou permitem.
Formação	A formação penso que é boa.	Considero a formação inicial demasiado longa principalmente nas praças e muito generalista. Deveria ser mais curta em detrimento de formação técnica intermédia dedicada a funções ou cargos a desempenhar conforme a antiguidade ou colocação do militar.	(...) No entanto sinto que na formação inicial carece de formação ao nível da gestão das pessoas e gestão de conflitos; na formação inicial dos TSN sinto que falta mais uniformização ao nível do que é a vivência e realidade militar, cada vez mais sinto que a formação é muito procedimental (...). A especialização (...) carece do tirocínio contingencial (algumas pessoas não chegam a exercer a especialização que fizeram (...)) a formação para promoção parece-me muito estratégica e não sei de que forma isso vai ter implicação prática no exercício de funções como TSN (...).
Recompensas e benefícios	As pessoas têm que ser compensadas financeiramente pelo trabalho que executam, serviços, horas extra de trabalho e o subsídio de embarque deve ser aumentado substancialmente. O suplemento de condição militar deve ser diluído no vencimento, e as compensações monetárias devem ser um extra e atribuído consoante o executado.		Recompensas e benefícios, mais uma vez depende muito do fator subjetivo da chefia, seja a chefia direta, seja a chefia de topo. Sinto que há chefes que não dão nem louvores, sinto que há pessoas que por cada chefe que têm levam louvores e medalhas, sinto que quem trabalha de forma mais direta com Almirantes vê o seu trabalho mais valorizado. As penalizações podem valer um destacamento imediato, mas raramente ficam registadas no processo individual (...).



PRH de alto desempenho e compromisso: uma análise nos Oficiais da Marinha Portuguesa

Carreiras	As carreiras deveriam ser divididas em carreiras mais ligadas à parte operacional e outras mais à parte técnica ou ensino.	Existe alguma banalização das recompensas. Contudo, considero que esta acontece pela erosão do pessoal que acarreta a sobrecarga permanente de alguns e consequente necessidade de reconhecimento do desempenho por parte das respetivas chefias.	Carreira é outro aspeto subjetivo. Na nossa organização os comandos tentam escolher os elementos com quem trabalham nas diversas unidades e este modelo de gestão, apesar de permitir criar equipas coesas e com elevados níveis de confiança, impede que diversos militares sejam nomeados para diversas funções mais ou menos operacionais porque no início da sua carreira não foram “parar” a unidades operacionais. (...).
Compromisso afetivo	Sim.	Considero adequado o reconhecimento do mérito. Contudo, para que seja correto para todos este método será necessário melhorar o sistema de avaliação.	Neste momento sinto que continuo a vestir a camisola da Marinha, no sentido em que continuo a reconhecer o trabalho fundamental que a organização faz a nível nacional e internacional e sinto-me orgulhosa de fazer parte dessa missão. Não procuro alternativas de trabalho no exterior (...).
Compromisso normativo		Sinto que continuo a vestir a camisola e a sentir a organização pelos seus valores, princípios e capacidades.	
Compromisso instrumental			
Entrevista N.	E4	E5	E6
Posto	CFR	1TEN	2TEN
Classe	AN	EN	TS
Data	14 de maio de 2022	15 de maio de 2022	27 de maio de 2022
Anonimato (S/N)	S	S	S
Problemáticas			
Sistema de PRH	Desfavorável. Não existe gestão de RH, apenas a tentativa de preenchimento de cargos/lotações em função de posto e classe. O sistema não tem em conta a formação já ministrada, nem as competências e muito menos as preferências dos elementos da Marinha.	A precisar de melhorias, não só ao nível dos movimentos de oficiais, mas também ao nível do esforço que se pede em acumulações constantes. Apesar de existir uma falta de pessoal evidente e perfeitamente quantificável, a resposta não pode ser a de sobrecarregar os existentes. (...) deve existir uma priorização do esforço principalmente nos recursos humanos. Além de que as escolhas nem sempre são as melhores, as pessoas normalmente não são consultadas.	Desfavorável com tendência a piorar.



Avaliação individual	Demasiado condicionada à opinião discricionária do avaliador, ao contexto da unidade e a habitação social de uma determinada avaliação percecionada.	Muito sobrevalorizada, demasiado dependente do chefe mesmo com a possibilidade de aplicação de um coeficiente de harmonização (...). A taxa de esforço do militar muitas vezes não é refletida nas avaliações, pois no meio das múltiplas tarefas pedidas não é possível fazer tudo com “qualidade”. Recursos humanos muito menos qualificados e/ou a desempenhar funções mais simples (...) têm uma probabilidade de obterem avaliações superiores aos restantes e assim progredir primeiro.	Extremamente subjetiva e dependente do avaliador que muitas vezes desconhece ou não reconhece o trabalho realizado.
Formação	Muito condicionada e com poucas hipóteses de se poder optar por ela.	O curso inicial da Escola Naval, (...) foi revisto na nova proposta por forma a tentar ser mais técnico e com mais componente prática. Só o futuro determinará se será suficiente e a melhor abordagem. (...) a melhor abordagem (...) deverá ser a de um mestrado em parceria com uma instituição privada, como acontece com a Força Aérea e Exército, pois possibilita o contacto com outras realidades e com um ensino mais atualizado (...). O curso de promoção (e.g. CPOS) devia ser mais parecido com um Master Business Administration (MBA) (...).	Formação inicial até com alguma qualidade, mas falta de incentivos para retenção dos elementos a para seguimento de carreira.
Recompensas e benefícios	. Deve ser incrementada com medidas reais de benefício pessoal. Os louvores têm agora um peso na avaliação. Mas importa disciplinar a sua atribuição.	Nas unidades em que tive maioritariamente os louvores e recompensas foram direcionadas para o topo da hierarquia, sendo que a cultura algo enraizada de só se recompensar na altura da saída da unidade acaba por prejudicar aqueles que são obrigados a ficar muito tempo na mesma unidade. (...).	Inexistência de incentivos ou recompensas suficientemente válidas.
Carreiras	De acordo com essa relação. Falta base em sistema que permita	A nível conceptual o desenvolvimento de carreira sustentado no desempenho do militar fará sentido, mas os valores de avaliação praticados nos dias de hoje e o descontentamento provocado pelas ultrapassagens constantes mostram que acaba por ser claramente desvantajoso.	A gestão das carreiras na MP não tem em conta a individualidade.
Compromisso afetivo	Camisola vestida , porque face à idade o mercado não é seguro.	(...) devido a toda a minha carreira (anos de contribuição e moldes) e à falta de reconhecimento a que fui sujeito, não tenho qualquer sentimento de “dever nada” à MP.	



Compromisso normativo	Camisola vestida e porque face à idade o mercado não é seguro.	Sou um recurso humano altamente especializado, com perspectivas de progressão baixas (...) e ganho muito abaixo do mercado para a formação que tenho e funções que desempenho. As oportunidades externas e propostas serão analisadas, e caso surja uma oportunidade de melhoria optarei certamente por ela por forma a conseguir melhorar a minha qualidade de vida.	
Compromisso instrumental			Sinto que continuo na MP apenas porque ainda não tive uma oferta suficientemente atrativa.
Entrevista N.	E7	E8	E9
Posto	CMG	CTEN	1TEN
Classe	M	MN	MN
Data	14 de junho de 2022	15 de junho de 2022	21 de junho de 2022
Anonimato (S/N)	S	S	S
Problemáticas			
Sistema de PRH	Melhorável. A gestão de recursos humanos sofre da permanente insuficiência de RH, pelo que a sua gestão é desafiante e implica grande flexibilidade por forma a conseguir ser profissional e previsível para as pessoas.	A gestão da carreira dos MN tem sido feita (...) sem gestão a médio/longo prazo, sem planos de carreira. Tal situação tem provocado um descontentamento geral com saída de MN dos QPs, ficando os restantes a acumular funções e trabalho que sobrecarrega quem fica não permitindo exercer cada uma das funções com qualidade, criando uma situação de desigualdade de empenhamento em quem está no ramo ou no HFAR.	O sistema de RH no caso dos médicos é diferente das outras classes, uma vez que está sob a alçada da DS e não da DP. Passa a noção de que a gestão dos RH tenta ser personalizada, ao encontro dos interesses do militar e da instituição, mas na prática os interesses pessoais são, muitas vezes, ultrapassados pelos interesses da instituição. (...) à progressão na carreira, é notória uma franca disparidade face aos outros ramos, com os quais trabalhamos diariamente na nossa realidade.
Avaliação individual	Melhorável, a prova disso é que está em curso o seu processo de revisão que visa acautelar algumas lacunas e omissões já identificadas.	A FAV não demonstra o grau de diferenciação da carreira médica, não valorizando o tempo de formação pós-graduada e consequente especialização médica ou diferenciação pós especialidade. Não valoriza a atividade dos MN com atividade exclusivamente clínica.	Considero o atual sistema de avaliação objetivo, mas muito pouco prático e penalizador para o militar, uma vez que limita as classificações individuais face ao coletivo.
Formação	Melhorável. É urgente a equivalência entre a formação ministrada na Marinha e a sua correspondente na sociedade civil, nomeadamente no que diz respeito ao STCW. Existe a intenção de diminuir a formação de cerca de 1 ano, (...). Também existe a possibilidade de flexibilizar as passagens entre diferentes áreas de especialização e de aglutinar algumas delas numa classe única.	Carreira dos MN rege-se pela formação regulamentada pela ordem dos médicos para que possa haver prática clínica autónoma. A formação está ao nível dos pares civis.	Tenho a opinião de que a marinha no geral oferece aos seus militares muitas oportunidades de formação. No caso particular da saúde (...) essa oferta é muito limitada e, por vezes, insuficiente face às exigências do serviço pretendido.



Recompensas e benefícios	Desfavorável. Esta questão é polémica e de difícil harmonização, sendo quase impossível garantir justiça, pois dependendo por exemplo do tempo de permanências nas unidades, poderão existir indivíduos beneficiados por serem alvo de maior rotatividade.	A carreira dos MN não é valorizada pelos seus superiores com louvores e medalhas quando comparado com as outras especialidades de oficiais da MP.	Tal como o sistema de avaliações, o sistema de recompensas penaliza o indivíduo face ao coletivo, uma vez que um comandante/diretor está limitado na quantidade de reconhecimento que pode oferecer aos seus subordinados. Além disso, o próprio sistema de atribuição de condecorações, muito moroso e de difícil contacto, é desmotivante.
Carreiras	Favorável. As promoções têm que estar sempre dependentes do desempenho militar, sobretudo a partir de oficial superior!	Os MN que estão ligados à área operacional estão mais expostos a serem valorizados no desempenho com louvores e medalhas, o que vai implicar diferenças nas FAV e no ordenamento para promoção. A avaliação e/ou valorização do desempenho não reflete o investimento feito no desenvolvimento individual relativamente à aquisição de novas competências na área técnica/médica. Verifica-se que não há uma estratégia para a gestão da carreira por estarmos penderes numa reestruturação da saúde militar a nível do EMGFA (...) há uma sensação de indecisão do nível superior sem concretização de medidas.	Concordo que a gestão das progressões na carreira esteja relacionada com o desempenho individual, e que a progressão possa ser encarada como um incentivo ao desempenho.
Compromisso afetivo	Sinto que continuo a vestir a camisola. Considero, no entanto, que esta questão relacionada com as dificuldades de recrutamento e retenção, (...) tem produzido um impacto claramente negativo, e que se não houver capacidade para atenuar/resolver este problema grave, poderá ter um efeito cada vez mais nocivo nos RH da organização.		Sinto uma ligação afetiva à Marinha que não sentiria por outra instituição, e esse é o principal motivo para me manter na instituição. A oferta externa existe e a ponderação de sair/ficar é uma constante.
Compromisso normativo			
Compromisso instrumental		A instabilidade no ramo e a indefinição dos quadros especiais de saúde a nível superior faz com que haja um sentimento de descrença em relação à instituição. O “amor à camisola” é insuficiente para combater instabilidade de funções, afastamento prolongado de funções clínicas e salário inferior aos seus pares civis com a mesma diferenciação em instituições do estado. (...) a permanência na MP só se justifica pela execução de funções que não poderia exercer na vida civil e que são gratificantes, estabilidade do vínculo laboral, alguma flexibilidade para a gestão familiar e elevado valor monetário para abate aos QPs.	A oferta externa existe e a ponderação de sair/ficar é uma constante.

**Quadro 5 - Matriz de análise categorial do sistema práticas de RH (1)**

Entrevistados N.º	Sistema de PRH	Avaliação individual	Formação	Recompensas e benefícios	Carreiras
E4 (NPS)	Desfavorável. Não existe gestão de RH, apenas a tentativa de preenchimento de cargos/lotações em função de posto e classe.	Demasiado condicionada à opinião discricionária do avaliado (...).	Muito condicionada e com poucas hipóteses de se poder optar por ela.	Deve ser incrementada com medidas reais de benefício pessoal. (...).	(...). Falta base em sistema que permita.
E5 (NPS)	A precisar de melhorias, (...) ao nível dos movimentos de oficiais, mas também ao nível do esforço que se pede em acumulações constantes (...)	Muito sobrevalorizada, demasiado dependente do chefe mesmo com a possibilidade de aplicação de um coeficiente de harmonização (...).	(...)O curso de promoção (e.g., CPOS) (...)Não me dá as competências necessárias para o desempenho de funções de gestão.	Nas unidades em que tive maioritariamente os louvores e recompensas foram direcionadas para o topo da hierarquia (...).	A nível conceptual o desenvolvimento de carreira sustentado no desempenho do militar fará sentido (...).
E7 (NPS)	Melhorável. A gestão de recursos humanos (...) implica grande flexibilidade por forma a conseguir ser profissional e previsível para as pessoas.	Melhorável. (...) em curso o seu processo de revisão que visa acautelar algumas lacunas e omissões (...).	Melhorável. É urgente a equivalência entre a formação ministrada na Marinha e a sua correspondente na sociedade civil (...).	Desfavorável. (...) quase impossível garantir justiça (...).	Favorável. As promoções têm que estar sempre dependentes do desempenho militar, sobretudo a partir de oficial superior.

Nota. NPS, não profissionais de saúde; PS, profissionais de saúde.

Quadro 6 - Matriz de análise categorial do CA CN e CI (1)

Entrevistados N.º	Compromisso afetivo	Compromisso normativo	Compromisso instrumental
E4 (NPS)	Camisola vestida (...).		(...) porque face à idade o mercado não é seguro.
E5 (NPS)		(...) devido a toda a minha carreira (...) e à falta de reconhecimento a que fui sujeito, não tenho qualquer sentimento de “dever nada” à MP.	
E7 (NPS)	Sinto que continuo a vestir a camisola. (...).		

Nota. NPS, não profissionais de saúde; PS, profissionais de saúde.



Apêndice D — Questionário – SPRHAD e CO

Questionário – PRH de alto desempenho e compromisso: uma análise nos Oficiais da Marinha Portuguesa (MP).

Os dados que se pretendem recolher com este questionário servirão de base para a realização do Trabalho de Investigação Individual, com o tema “Práticas de recursos humanos de alto desempenho e compromisso: uma análise nos Oficiais da Marinha Portuguesa”, no âmbito Curso de Promoção a Oficial Superior – Marinha, 2021/2022 – 2.ª Edição, desenvolvido pelo auditor 1TEN ST-ERH Anjos Fragoso e sob a orientação do CMG M RES Custódio Fernando Lopes.

O estudo terá como o principal objetivo examinar o Sistema de Práticas de Recursos Humanos de Alto de Desempenho percecionado pelos Oficiais da MP e as suas dimensões de Compromisso Organizacional.

O presente questionário visa recolher informação referente aos seguintes elementos: (i) dados demográficos (**Secção A**); (ii) ao modo como perceciona as diferentes PRH (**Secção B**); (iii) à forma como estabelece o seu vínculo com a organização no que se refere ao compromisso organizacional (**Secção C**);

Para as diferentes seções (A, B e C) que constituem o questionário é pedido a sua opinião sobre as descrições apresentadas nas mesmas, e onde deverá assinalar com uma cruz (X) na opção que melhor reflita a sua opinião. Como não se trata de um teste, logo não tem respostas certas ou erradas. O preenchimento do questionário demorará cerca de 6 a 8 minutos e poderá desistir a qualquer momento. Será garantido o tratamento geral dos dados e não individualizado, de forma a promover o seu anonimato e a natureza confidencial do questionário. Em nenhuma situação os seus dados individuais serão dados a alguém.

No final do estudo elaborado se pretender receber informação pessoalmente sobre o estudo pode contactar o investigador, 1TEN ST-ERH Anjos Fragoso (fragoso.pja@ium.pt).

Obrigado(a) pela sua colaboração!

1TEN ST-ERH Anjos Fragoso

SECÇÃO A (Q1) - DADOS DEMOGRÁFICOS

1. Sexo	☐ H	Homem	2. Idade	☐	20	3. Estado Civil	☐	Solteiro
	☐ M	Mulher	(anos)	☐	21 a 30		☐	Casado
				☐	31 a 40		☐	Divorciado(a)
				☐	41 a 50			
				☐	> 50			
4. Habilitações	☐	Licenciatura	5. Posto	☐	OF SALT	6. Classe:		
	☐	Mestrado/Doutoramento		☐	OF SUP			
				☐	OF GEN			
7. Situação	☐	RC	8. Tempo de	☐	< 5	9. Unidade		
profissional	☐	QP – Ativo	Serviço	☐	6 a 10	☐	Em Terra	
	☐	QP – Reserva	(anos)	☐	11 a 20	☐	Naval	
				☐	21 a 30			
				☐	> 31			



SECÇÃO B (Q2) - As Práticas de GRH

As seguintes afirmações visam analisar de que forma cada Oficial perceciona as várias práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas na Marinha Portuguesa.

Leia cada afirmação e classifique-a com um (x), de acordo com a escala apresentada.

As seguintes afirmações visam analisar de que forma cada Oficial perceciona as várias práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas na Marinha Portuguesa.

Leia cada afirmação e classifique-a com um (x), de acordo com a escala apresentada.

		Concordo Totalmente						
		Concordo						
		Concordo Moderadamente			Não concordo nem discordo			
		Discordo Moderadamente		Discordo				
		Discordo Totalmente						
		1	2	3	4	5	6	7
Q2.1	Os militares são envolvidos nas tomadas de decisões relativamente ao seu serviço/departamento/unidade.							
Q2.2	As funções/cargos são atribuídos de acordo com as competências e as capacidades individuais.							
Q2.3	É proporcionada formação de carreira e contínua a todos os militares.							
Q2.4	A divulgação da formação (contemplada nos Planos Anuais de Atividades de Formação) e o processo para frequentar as ações de formação é claro e do conhecimento de todos os militares.							
Q2.5	A formação aposta no desenvolvimento de competências e conhecimentos relevantes para a organização.							
Q2.6	As ações de formação frequentadas enquadram-se nas funções desempenhadas pelos militares.							
Q2.7	A avaliação do desempenho baseia-se em critérios claros e objetivos.							
Q2.8	A avaliação de desempenho inclui o estabelecimento de objetivos compreensíveis de acordo com as aptidões avaliadas.							
Q2.9	A avaliação de desempenho inclui feedback tendo em vista o desenvolvimento pessoal.							
Q2.10	As recompensas (o mérito) baseiam-se em parte no desempenho da equipa							
Q2.11	O vencimento e as recompensas estão definidas por forma a assegurar a igualdade entre pares (colaboradores do mesmo posto ou categoria).							
Q2.12	O vencimento está ajustado ao posto (posição hierárquica) e tempo de serviço.							
Q2.13	As recompensas (o mérito) baseiam-se em parte no desempenho individual							
Q2.14	O vencimento está de acordo com a praticada no mercado em comparação com o setor público e privado.							
Q2.15	Os militares com melhor avaliação de mérito têm oportunidades de progressão na carreira.							

SECÇÃO C (Q3) - Compromisso com a organização

As seguintes afirmações visam analisar de que forma cada Oficial estabelece o seu vínculo com a organização onde trabalha, neste caso na Marinha Portuguesa (MP).

Leia cada afirmação e classifique-a com um (x), de acordo com a escala apresentada.

As seguintes afirmações visam analisar de que forma cada Oficial estabelece o seu vínculo com a organização onde trabalha, neste caso na Marinha Portuguesa (MP).
 Leia cada afirmação e classifique-a com um (x), de acordo com a escala apresentada.

		Concordo Totalmente						
		Concordo						
		Concordo Moderadamente			Não Concordo nem Discordo			
		Discordo Moderadamente		Discordo				
		Discordo Totalmente						
		1	2	3	4	5	6	7
Q3.1	Ficaria muito contente se desenvolvesse o resto da minha carreira na MP.							
Q3.2	Eu sinto realmente os problemas da MP como se fossem meus.							
Q3.3	A MP tem um grande significado para mim.							
Q3.4	Eu não tenho um forte sentimento de pertencer à MP.							
Q3.5	Eu não me sinto como “fazendo parte desta família” na MP.							
Q3.6	Eu não me sinto “ligado emocionalmente” à MP.							
Q3.7	Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto deixar a MP neste momento.							
Q3.8	Eu sentir-me-ia culpado, se neste momento deixasse a MP.							
Q3.9	Eu não deixaria a MP neste momento, porque tenho um sentido de obrigação com as pessoas que lá trabalham.							
Q3.10	Neste momento, ser-me-ia muito difícil deixar a MP, mesmo se quisesse.							
Q3.11	Muito da minha vida seria desfeito se decidisse deixar a MP neste momento.							
Q3.12	Deixar agora a MP exigiria um sacrifício pessoal considerável.							
Q3.13	Para mim, pessoalmente, os custos de deixar a MP seriam muito mais elevados do que os benefícios.							
Q3.14	Eu não deixaria MP pelo que poderia perder.							
Q3.15	Continuo a trabalhar para a MP porque não acredito que qualquer outra organização me pudesse oferecer os benefícios que tenho							

Obrigado(a) por ter realizado este questionário!



Apêndice E — Guião das entrevistas

– Enquadramento sobre o processo da entrevista que constou no e-mail enviado aos participantes

No âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior, a decorrer no Instituto Universitário Militar, o auditor 1TEN ST-ERH Anjos Fragoso encontra-se a realizar o Trabalho de Investigação Individual com o tema “Práticas de recursos humanos de alto desempenho e compromisso: uma análise nos Oficiais da Marinha Portuguesa”. O estudo tem como o principal objetivo examinar o sistema de práticas de recursos humanos de alto de desempenho (SPRHAD) percecionado pelos Oficiais da Marinha Portuguesa (MP) e as suas dimensões de compromisso organizacional (CO). O estudo prevê ainda **observar se existem diferenças entre os grupos de Oficiais (i.e., Médicos, Enfermeiros e os Oficiais das restantes classes e quadros especiais da Marinha) quanto à perceção do SPRHAD e às dimensões do CO evidenciadas**. Neste seguimento, o seu conhecimento, a sua experiência pessoal e profissional e a forma como estabelece o vínculo com a MP revelam-se de extrema importância para a continuidade e concretização desta investigação.

Deste modo, solicita-se a sua colaboração para **responder às perguntas definidas no guião de entrevista (ficheiro word, em anexo) por escrito**, apelando à sua capacidade de objetividade e síntese. Após ter respondido a todas as questões **peço-lhe o favor de enviar o ficheiro pela mesma via** para o e-mail: fragoso.pja@ium.pt.

Na resposta a este e-mail solicito-lhe ainda que indique se **autoriza ou não** a divulgação dos seus dados para efeitos do estudo. Caso autorize, deverá considerar que será excluído **o anonimato e/ou confidencialidade da informação** veiculada na entrevista, **incluindo a sua identidade**.

Muito obrigado pela sua disponibilidade e contributo.

– Layout do guião de entrevista.

Entrevistado	
Nome	
Posto	
Cargo	
Data da entrevista	
Meio	
Anonimato (S/N)	

Nota. S, sim; N, Não.

Ao responder às questões, deverá considerar toda a sua experiência, tempo de serviço e a ligação que tem estabelecido com Marinha. No entanto, face às questões que são colocadas se quiser fazer alguma referência em particular sobre o período da pandemia do coronavírus (COVID-19), nomeadamente de março de 2020 até ao presente pode fazê-lo.

Questão 1	Como caracteriza o atual sistema de gestão de recursos humanos da MP? (e.g., favorável, desfavorável, melhorável,...).
Questão 2	Qual a sua opinião sobre a atual avaliação individual na MP? (i.e., FAV - ficha de avaliação individual - apreciação das aptidões reveladas pelo avaliado e o seu nível de desempenho)
Questão 3	Qual a sua opinião sobre a formação técnico-profissional na MP? (e.g., formação inicial, promoção, especialização,...)
Questão 4	Qual a sua opinião sobre as recompensas e benefícios na MP? (i.e., avaliação disciplinar, apreciação do comportamento à luz dos louvores e condecorações e, ainda, das sanções aplicadas)
Questão 5	Qual a sua opinião sobre a carreiras na MP? (e.g., modalidades de promoção v.s. desenvolvimento da carreira sustentado pelo desempenho militar)
Questão 6	Como descreve o seu vínculo para com a MP? (e.g., sente que continua a “vestir a camisola”, sente que é moralmente correto continuar na MP ou sente que continua na MP porque outras ofertas externas à MP não são suficientemente atrativas)