



ACADEMIA MILITAR

**Influência do compromisso organizacional e *engagement* no bem-estar e
motivação dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército
Português**

Autor: Aspirante de Infantaria Vitor Carlos Santos Sousa

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria Renato Pessoa dos Santos

Coorientador: Doutora Sandra Oliveira de Almeida

**Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de
Infantaria
Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, maio de 2020**



ACADEMIA MILITAR

**Influência do compromisso organizacional e *engagement* no bem-estar e
motivação dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército
Português**

Autor: Aspirante de Infantaria Vitor Carlos Santos Sousa

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria Renato Pessoa dos Santos

Coorientador: Doutora Sandra Oliveira de Almeida

**Mestrado Integrado em Ciências Militares na Especialidade de
Infantaria
Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, maio de 2020**

EPÍGRAFE

“Un uomo non educato dal dolore rimane sempre bambino”

Niccolò Tommaso

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, irmão e avó.
À memória do meu avô António.

AGRADECIMENTOS

Este Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada representa o término de uma longa jornada composta por cinco anos, ao longo dos quais bastantes objetivos foram cumpridos e vários obstáculos superados, alcançando desta forma um grande sentimento de autorrealização. Tudo isto não seria possível sem o apoio de todos aqueles que sempre me motivaram e acreditaram em mim, especialmente nesta última etapa.

Ao Tenente-Coronel de Infantaria Renato Pessoa dos Santos que apesar da distância e ocupação, não permitiu que este fator influenciasse a orientação desta investigação, mostrando-se sempre disponível para me auxiliar e apoiar, bem como por toda a exigência, valores e conhecimentos que me transmitiu.

À Doutora Sandra Oliveira de Almeida pela permanente disponibilidade e apoio que me prestou, pela motivação que sempre me proporcionou e por todos os conhecimentos e valores que me transmitiu.

A todos os oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército Português que despenderam do seu tempo pessoal para responder aos questionários, algo que se revelou essencial e indispensável à realização deste relatório.

Aos meus camaradas de armas por todas as aventuras que vivemos, experiências que partilhámos e ensinamentos que me transmitiram e que me tornaram melhor enquanto pessoa e militar.

Aos meus pais, irmão e avó que desde sempre me apoiaram na realização dos meus sonhos, motivando-me constantemente a ser melhor enquanto pessoa e a nunca desistir dos meus objetivos, moldando-me na pessoa que sou hoje.

A toda a minha família pelo apoio incondicional que desde sempre me prestaram e por nunca deixarem de acreditar em mim.

Aos meus amigos que sempre me acompanharam e que nunca permitiram que a distância interferisse na nossa amizade.

À pessoa que mesmo não estando atualmente presente na minha vida, me apoiou incondicionalmente durante uma fase importantíssima da mesma.

A todos vós, **MUITO OBRIGADO!**

RESUMO

O presente relatório científico, subordinado ao tema “Influência do compromisso organizacional e *engagement* no bem-estar e motivação dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército Português” tem como objetivo geral, caracterizar a influência que o compromisso organizacional e o *engagement* têm na motivação e no bem-estar dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército Português.

Quanto à metodologia utilizada, recorreu-se a uma estratégia de investigação quantitativa, tendo este estudo um carácter exploratório, baseado no raciocínio hipotético-dedutivo, ou seja, foram levantadas hipóteses de investigação à pergunta de partida, sendo de seguida formuladas as perguntas derivadas. A amostra é constituída por 294 oficiais e 215 sargentos dos quadros permanentes do Exército Português. As respostas foram dadas através de um questionário *on-line*.

Os resultados obtidos permitiram verificar médias superiores nos valores das variáveis, compromisso organizacional, *engagement*, motivação e bem-estar na amostra de oficiais. Aferiram-se correlações positivas entre todas as variáveis, sendo estas mais significativas para os sargentos. Foi também verificado que as variáveis independentes compromisso organizacional, *engagement* e motivação são preditoras do bem-estar em ambas as categorias, bem como a idade nos sargentos. Quanto à variável dependente motivação, mostraram-se preditoras da mesma, o compromisso organizacional, o *engagement* e o bem-estar em ambas as categorias, além do estado civil, nos sargentos.

Este estudo permitiu concluir que os oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército Português apresentam níveis de motivação e bem-estar na instituição acima da média. Concluiu-se também que a correlação entre o *engagement* e a motivação foi a que obteve valores mais elevados, sendo que as instituições militares devem apostar no aumento dos níveis de *engagement*, para que os militares se sintam mais motivados. Salienta-se que a variável independente motivação, se revelou o maior preditor de bem-estar, bem como o *engagement* o maior preditor da motivação. Desta forma, deve-se investir no aumento dos níveis de motivação e de *engagement*, tal como referido anteriormente.

PALAVRAS-CHAVE: Compromisso organizacional; *engagement*; motivação; bem-estar; Exército Português.

ABSTRACT

The present scientific report, with the theme "Influence of organizational commitment and engagement on the well-being and motivation of Portuguese Army's career officers and sergeants" has the main objective of characterizing the influence that organizational commitment and engagement have on the motivation and well-being of the Portuguese Army's career officers and sergeants.

As for the methodology used, a quantitative research strategy was used, having this study an exploratory character, based on hypothetical-deductive reasoning, that is, research hypotheses were raised to the starting question, and the derived questions were then formulated. The sample consists of 294 career officers and 215 career sergeants from the Portuguese Army. The answers were given through an online questionnaire.

The obtained results allowed us to verify superior averages in the values of the variables, organizational commitment, engagement, motivation and well-being in the sample of officers. Positive correlations were found between all variables, which were more significant for sergeants. It was also found that the independent variables organizational commitment, engagement and motivation are predictors of well-being in both categories, as well as age in sergeants. As for the dependent variable motivation, organizational commitment, engagement and well-being in both categories were shown to be predictors of it, in addition to marital status for the sergeant's sample.

This study allowed us to conclude that career officers and sergeants of the Portuguese Army have higher than average levels of motivation and well-being in the institution. It was also concluded that the correlation between engagement and motivation was the one that obtained the highest values, and that military institutions should bet on increasing levels of engagement, so that the military personnel feel more motivated. It should be noted that the independent variable motivation, proved to be the greatest predictor of well-being, as well as engagement the greatest predictor of motivation. Thus, one must invest in increasing the levels of motivation and engagement, as previously mentioned.

KEYWORDS: Organizational commitment; *engagement*; motivation; well-being; Portuguese Army.

ÍNDICE GERAL

EPIÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
PALAVRAS-CHAVE	iv
ABSTRACT	v
KEYWORDS	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
LISTA DE APÊNDICES E/OU ANEXOS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA	3
1.1. Compromisso Organizacional.....	3
1.1.1. Compromisso Afetivo	4
1.1.2. Compromisso Calculativo ou de Continuidade.....	4
1.1.3. Compromisso Normativo	5
1.2. <i>Engagement</i>	5
1.3. Bem-estar geral	8
1.3.1. Bem-estar no trabalho.....	9
1.4. Motivação	11
1.4.1. Teorias de Conteúdo.....	12

1.4.2. Teorias de Processo	14
1.5. A Organização Militar	16
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	20
2.1. Método	20
2.2. Instrumentos de Recolha de Dados.....	21
2.2.1. <i>Utrecht Work Engagement Scale (UWES – 17)</i>	21
2.2.2. Questionário de Perceção de Bem-estar no Trabalho	22
2.2.3. Escala Multi-Factorial no Trabalho (<i>Multi-Moti</i>)	23
2.2.4. Escala de Comportamento Organizacional	24
2.3. Seleção e caracterização da amostra	25
2.4. Procedimentos.....	27
CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	29
3.1. Análise descritiva das variáveis e diferenças entre categorias	29
3.2. Correlações entre variáveis	30
3.3. Análise de regressão linear múltipla	30
CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
4.1. Análise descritiva das variáveis e diferenças entre categorias	35
4.2. Correlações entre variáveis	36
4.3. Análise de regressão linear múltipla	38
4.4. Verificação das hipóteses e resposta às perguntas de investigação	40
CONCLUSÕES	43
Limitações do trabalho e recomendações para pesquisas futuras	44

BIBLIOGRAFIA	45
APÊNDICES	I
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	II

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre as diversas variáveis.....	20
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos participantes por categoria e faixa etária (n = 509).....	25
Tabela 2 - Análise descritiva por categorias dos valores das médias (e desvio-padrão) das variáveis, engagement, bem-estar, motivação e compromisso organizacional	29
Tabela 3 - Correlação entre as variáveis, compromisso organizacional, motivação, bem-estar e engagement, para a categoria de oficiais e sargentos.....	30
Tabela 4 - Resumo da análise da regressão hierárquica das variáveis preditoras do bem-estar dos oficiais do Exército Português	31
Tabela 5 - Resumo da análise da regressão hierárquica das variáveis preditoras do bem-estar dos sargentos do Exército Português	32
Tabela 6 - Resumo da análise da regressão hierárquica das variáveis preditoras da motivação dos oficiais do Exército Português	33
Tabela 7 - Resumo da análise da regressão hierárquica das variáveis preditoras da motivação dos sargentos do Exército Português	34

LISTA DE APÊNDICES E/OU ANEXOS

APÊNDICES	I
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	II

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

BE	Bem-estar
CO	Compromisso organizacional
<i>Eng</i>	<i>Engagement</i>
H	Hipótese
MO	Motivação
PD	Pergunta derivada
QP	Quadros permanentes

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, a luta do Exército Português contra a falta de efetivo é constante (Lusa, 2019). Assim sendo é fundamental entender quais os motivos que levam os sargentos e oficiais dos quadros permanentes a sentirem-se bem e motivados nas várias funções que desempenham.

Segundo Allen e Meyer (1990) o compromisso organizacional corresponde a um estado psicológico que caracteriza a ligação de um trabalhador com a organização que o mesmo serve, diminuindo assim a probabilidade de este a abandonar. De acordo com o compromisso normativo, uma das três dimensões do compromisso organizacional, um trabalhador pode sentir-se no dever moral de permanecer na organização, servindo-a de forma eficaz e competente, no entanto sem entusiasmo (Allen & Meyer, 2001). Neste sentido, a motivação e o bem-estar de um trabalhador podem estar diretamente relacionados com a variável do compromisso normativo, sendo afetadas negativamente pela mesma (Allen & Meyer, 2001).

De acordo com Sarmiento (2002), motivação é um conjunto de fatores psicológicos conscientes, ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determina um tipo de conduta no indivíduo. A motivação está classificada segundo dois tipos: a intrínseca e a extrínseca. A primeira diz respeito à realização de uma determinada tarefa devido ao facto de a mesma ser intrinsecamente interessante, em contrapartida, a segunda corresponde à realização de uma tarefa tendo em conta o resultado ou recompensa que dela resulta (Deci & Ryan, 1985).

Além da motivação, é importante compreender o significado de bem-estar. No âmbito do trabalho, o bem-estar diz respeito a um estado emocional positivo que surge quando um trabalhador faz uma autoapreciação da sua prestação ao serviço de uma instituição (Gouveia et al., 2009).

Quanto ao *engagement*, segundo Frank, Finnegan e Taylor (2004) este diz respeito ao esforço que é aplicado por um trabalhador na realização de cada uma das suas tarefas. Além disso existe uma ligação entre o *engagement* e o sucesso organizacional e retenção dos trabalhadores numa determinada organização (Coffman & Gonzalez-Molina, 2002). Desta forma a motivação e o bem-estar podem ser afetados positivamente pelo *engagement*, manifestando-se em forma de sucesso e permanência na organização.

Dadas as várias adversidades e dificuldades que os militares dos quadros permanentes vivem, o seu bem-estar e motivação poderão não corresponder ao esperado. Desta forma, a presente investigação tem como objetivo geral caracterizar a influência que o compromisso organizacional e o *engagement* têm na motivação e no bem-estar dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes (QP) do Exército Português.

A partir do objetivo geral, surgiram os seguintes objetivos específicos:

- Identificação da relação do compromisso organizacional com a motivação e o bem-estar;
- Identificação da relação do *engagement* com a motivação e o bem-estar;

Este estudo torna-se pertinente na medida em que relaciona as quatro variáveis (compromisso organizacional, *engagement*, motivação e bem-estar) num contexto organizacional a partir da aplicação de questionários aos oficiais e sargentos dos quadros permanentes.

Posto isto, articulou-se a seguinte pergunta de partida:

Será que o compromisso organizacional e o engagement influenciam o bem-estar no trabalho e a motivação dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército Português?

De forma a enquadrar e estruturar a presente investigação, a dissertação é composta por cinco capítulos. No primeiro capítulo, a Revisão da Literatura, é dado a conhecer o “estado da arte”, procurando explorar toda a componente teórica relacionada com as variáveis em estudo, interligando-as umas com as outras. O segundo capítulo, a Metodologia, apresenta a metodologia base do relatório, contendo o método científico utilizado, os instrumentos de recolha de dados, a população e amostra em estudo e por fim os procedimentos que permitiram a realização desta investigação. No terceiro capítulo, a Apresentação dos Resultados, recorreu-se a gráficos para mostrar os dados apurados dos questionários aplicados. O quarto capítulo corresponde à Discussão dos Resultados. No mesmo analisaram-se os dados apurados dos questionários, de forma a permitir a resposta às várias questões da investigação. Por fim, o quinto capítulo corresponde às Conclusões, no mesmo foi retomado o problema em estudo e efetuada uma reflexão sobre os resultados apurados, identificando-se também as limitações e dificuldades encontradas perante a realização deste trabalho de investigação.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Compromisso Organizacional

O conceito de compromisso organizacional foi abordado por Marques (1996) como *organizational commitment*, cuja tradução é empenhamento organizacional, ou neste caso, compromisso. Ao longo de todos estes anos, este conceito tem vindo a ser bastante estudado, originando assim uma grande abundância de definições para o mesmo. Inicialmente o compromisso organizacional era visto numa perspetiva unidimensional. Nesta perspetiva, Becker (1960) define o compromisso organizacional numa perspetiva instrumental, afirmando que um indivíduo investe na sua organização de forma a poder permanecer na mesma e a receber benefícios dela. Segundo Etzione (1961), este conceito está ligado ao grau de conformidade com o qual o indivíduo respeita as normas da sua organização. Outros autores defendiam este modelo unidimensional do compromisso organizacional, segundo Mowday et al. (1979) o compromisso organizacional é “a crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais, a vontade de exercer esforço no sentido de alcançar os objetivos da organização e um forte desejo de permanecer como elemento dessa mesma entidade” (Mowday, Steers & Porter, 1979, p. 226).

Após vários anos de estudo, o conceito de compromisso organizacional sofreu bastantes alterações, passando assim de unidimensional a multidimensional (Morrow, 1993). Surgiram assim várias teorias multidimensionais do compromisso. Segundo Angle e Perry (1981), existe uma distinção entre o compromisso com os valores e o compromisso de permanecer numa determinada organização. Mayer e Schoorman (1992, 1998) basearam-se nesta teoria e afirmaram que existem duas dimensões do compromisso, a calculativa que corresponde ao desejo de um indivíduo se manter na sua organização, e a dimensão compromisso com os valores, ou seja, o desejo que um indivíduo tem em se esforçar.

Outra teoria, baseada nos estudos de Etzioni (1961), tem como autores Penley e Gould (1998). Estes autores identificam três tipos de compromisso, o moral, o calculativo e o alienativo. O compromisso moral corresponde à aceitação e também à identificação dos objetivos de uma organização. Quanto ao compromisso calculativo, este é “a ligação a uma organização, baseado na persuasão dos indivíduos a contribuírem para a organização” (Penley & Gould, 1998, p. 46). Por fim, o compromisso alienativo corresponde à ligação que um indivíduo sente para com a sua organização devido às pressões ambientais, ou seja, o

mesmo não sente nenhuma ligação entre as recompensas e os investimentos (Penley & Gould, 1998).

De todas as teorias multidimensionais existentes, a mais estudada e aceita é o Modelo das três componentes, ou Modelo Tridimensional do Compromisso, de Meyer e Allen (1990). Segundo Meyer e Allen (1991), compromisso organizacional é o vínculo entre o funcionário e a organização, sendo este vínculo fortalecido quando as organizações atendem às necessidades e às expectativas dos trabalhadores. Este modelo de Meyer e Allen (1984) era inicialmente constituído apenas por duas componentes: a componente calculativa, ou de continuidade e a componente afetiva. Em 1990, Allen e Meyer viram a necessidade de acrescentar uma nova componente, a componente normativa. Surgiu assim, tal como referido anteriormente, o Modelo Tridimensional do Compromisso, sendo este o modelo base no que diz respeito ao estudo do compromisso organizacional e o mais aceito atualmente pela comunidade científica.

Sabendo quais as várias componentes deste modelo, é importante aprofundar cada uma delas, tendo sempre presente que cada uma delas é independente (Meyer & Allen, 1991).

1.1.1. Compromisso Afetivo

O compromisso afetivo diz respeito à ligação emocional e afetiva que um indivíduo possui relativamente à sua organização, bem como o quanto este se encontra envolvido e identificado com os valores da mesma (Meyer & Allen, 1991). Deste modo, um indivíduo ou colaborador que esteja comprometido afetivamente com a sua organização, irá “desenvolver esforços em prol da organização mais significativos do que os indivíduos com fraco laço afetivo” (Rego, Souto & Cunha, 2007, p. 16). Além disso, segundo Organ (1977), um indivíduo que possua um compromisso afetivo mais elevado para com a sua organização, dificilmente irá abandonar a mesma, terá um melhor desempenho na realização das suas funções e irá demonstrar melhores comportamentos de cidadania dentro da instituição (Rego et al., 2007).

1.1.2. Compromisso Calculativo ou de Continuidade

O compromisso calculativo ou de continuidade diz respeito à ligação que um indivíduo tem para com a sua organização, fruto das consequências e custos que o abandono da mesma lhe irá causar. Esta ligação pode surgir da “ausência de alternativas de emprego,

ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados” (Meyer & Allen, 1991, p. 82). Podemos assim concluir, segundo o pensamento de Meyer e Allen (1991) que um indivíduo com elevado grau de compromisso calculativo, dificilmente irá abandonar a sua organização, possivelmente pela falta de alternativas ou oportunidades, ou até mesmo pelas consequências ou transtorno que o abandono da sua organização irá causar. Ao contrário do que verificamos no compromisso afetivo, este indivíduo apenas permanece na sua organização por uma questão de necessidade e interesse, podendo abandonar a mesma no caso de surgir uma oportunidade exterior mais remuneratória.

1.1.3. Compromisso Normativo

O compromisso normativo diz respeito ao sentimento que um indivíduo tem e que o faz permanecer na sua organização devido às pressões normativas, antes ou depois de entrar na mesma. Um indivíduo que esteja comprometido normativamente com a sua organização, permanece nesta pois acredita que é o mais “certo e moral” de se fazer (Wiener, 1982). Por outras palavras, este tipo de compromisso gera no indivíduo um sentimento de dívida para com a sua organização, trabalhando de forma competente, no entanto, sem motivação, uma vez que só o faz devido ao sentimento de obrigação moral que possui, abandonando a organização assim que este deixe de ser forte o suficiente (Meyer & Allen, 1997).

1.2. Engagement

O conceito de *engagement* surgiu em 1990, tendo sido o seu autor William Kahn. Para este, o *engagement* no trabalho diz respeito ao envolvimento físico, emocional e cognitivo dos indivíduos, no desempenho da sua função. O envolvimento físico surge uma vez que os indivíduos “apresentam elevados níveis de resistência física e este está aliado à necessidade de estarem emocionalmente motivados, cognitivamente atentos, concentrados e empenhados no desempenho das suas tarefas e dos outros” (Gordo, 2016, p. 19).

Para Kahn (1990), o *engagement* é antecedido por três normas psicológicas, sendo estas a segurança, a psicológica e a disponibilidade. Relativamente à primeira norma, a segurança ou segurança psicológica, esta refere-se ao sentimento por parte de um indivíduo de que se pode expressar livremente no desempenho das suas tarefas, sendo apoiado pelos seus superiores, demonstrando também uma relação de confiança para com os seus pares (Hochschild, 1983), por outras palavras, esta é a segurança que um indivíduo tem de que

poderá expressar livremente as suas ideias para com os seus pares ou superiores, sem medo de futuras represálias.

Quanto à norma do psicológico, esta assenta na ideia de que um indivíduo que veja significado na sua função, dentro da sua organização, irá sentir-se mais útil e valorizado e desta forma mais envolvido na mesma. Por outro lado, um indivíduo que seja obrigado a demonstrar sentimentos que na verdade não sente, ou a esconder aqueles que realmente sente, irá apresentar grandes dificuldades na compreensão da sua função ou na integração com o seu grupo de trabalho, não dando o devido valor à sua função (Ryan & Deci, 2000).

A terceira norma, a da disponibilidade, relaciona-se com a capacidade de um indivíduo gerir e aplicar corretamente os recursos físicos, cognitivos e emocionais no desempenho da sua função, isto é, apesar de todos os indivíduos possuírem estas três capacidades, nem todos as saberão gerir corretamente, podendo desta forma, as características do trabalho, alterar e influenciar a capacidade do indivíduo se adaptar às exigências da sua função (Hochschild, 1983).

O estudo do *engagement*, de forma geral e no âmbito deste relatório, revela-se importante tanto a nível de relações humanistas/individuais, como a nível dos recursos de trabalho, uma vez que um indivíduo com elevado *engagement* perante a sua organização poderá ter maiores níveis de motivação intrínseca e extrínseca (Demerouti & Baker, 2011). A primeira está relacionada com fatores internos de cada indivíduo, como por exemplo os seus gostos ou interesses, não sendo necessária a existência de recompensas para que o mesmo se sinta motivado. Pelo contrário, a motivação extrínseca é originada em fatores externos ao indivíduo, tal como as recompensas monetárias (Demerouti & Baker, 2011). Ambos estes conceitos de motivação serão aprofundados posteriormente.

Outros autores defendem a importância do *engagement*, descrevendo as experiências com o mesmo como recompensadoras e positivas (Schaufeli & Bakker, 2004), associando-as ao bem-estar e à saúde dos indivíduos relativamente à sua organização (Sonnentag, 2003). Segundo Schaufeli e Bakker (2004), “indivíduos com um nível mais elevado de *engagement* têm uma maior probabilidade de sentir uma ligação mais forte com a organização e menores intenções de saída” (Cunha e Silva, 2014, p.6). É importante destacar a relação positiva que o *engagement* tem para com o compromisso organizacional, e pelo contrário, negativa para com as intenções de saída de uma organização por parte de um trabalhador (Schaufeli & Bakker, 2004).

Tendo em conta um dos questionários aplicados neste estudo (UWES), é importante entender as três dimensões do *engagement*: o vigor, a dedicação e a absorção (Bakker,

Demerouti, Boer & Schaufeli, 2003). O vigor corresponde aos elevados níveis de energia e resiliência mental, bem como à superação de dificuldades através da persistência. Níveis altos de energia no trabalho estão associados a indivíduos com pontuações de vigor elevadas, pelo contrário, níveis baixos de energia estão associados a indivíduos com pontuações baixas. A dedicação está associada a um forte envolvimento de um indivíduo para com o seu trabalho, mostrando-se assim entusiasmado, desafiado e inspirado pelo mesmo. Um indivíduo com elevadas pontuações de dedicação terá uma experiência de trabalho desafiadora e entusiasmante, sentindo desta forma orgulho pela realização da mesma. Pelo contrário, um trabalhador com baixas pontuações de dedicação não se irá sentir orgulhoso ou entusiasmado relativamente à sua função, resultando num défice de produtividade. Por fim, a absorção, diz respeito ao envolvimento que um indivíduo demonstra no desempenhar da sua função, estando completamente imerso no mesmo, tendo a sensação de que o tempo “passa a voar”. Um trabalhador com elevados níveis de absorção tem dificuldade em abstrair-se do seu trabalho, esquecendo-se do que está em seu redor e perdendo a noção do tempo. Pelo contrário, um indivíduo com baixos níveis de absorção, não se deixa imergir na sua função, tendo facilidade em abstrair-se da mesma e tendo a percepção de uma passagem lenta do tempo (Schaufeli & Bakker, 2003).

É importante salientar a diferença entre o compromisso organizacional e o *engagement*, pois apesar de serem conceitos frequentemente confundidos, existe uma diferença entre os mesmos. Segundo Kahn (1990), o *engagement* não é uma constante, como o compromisso organizacional, no entanto, se um indivíduo tiver conhecimento de que a sua organização está a implementar iniciativas de forma a aumentar os sentimentos de envolvimento e valor pela mesma, os dois conceitos podem ser semelhantes. De acordo com a primeira definição apresentada para o compromisso organizacional, cujo autor foi Marques (1996), este corresponde ao quanto um indivíduo se compromete com a sua organização. Já o *engagement*, diz respeito ao envolvimento físico, emocional e cognitivo dos indivíduos, no desempenho da sua função (Kahn, 1990). A partir destas duas definições podemos concluir que um indivíduo que demonstre *engagement* para com a sua organização, estará comprometido organizacionalmente com a mesma, no entanto, o *engagement* vai mais para além deste comprometimento, uma vez que tem em consideração variáveis como o envolvimento físico, emocional e cognitivo dos indivíduos para com a sua organização.

1.3. Bem-estar geral

Inicialmente, o conceito de bem-estar foi tratado como a ausência de doença, vindo a Psicologia Positiva considerar o mesmo como algo mais complexo (Hernandez, 2007; Siqueira & Padovam, 2008). Segundo Giacomoni (2004), o bem-estar também pode ser traduzido como qualidade de vida, sendo que a mesma pode ser dividida em três fatores: as condições ambientais e sociais, as capacidades que um indivíduo tem para lidar com adversidades e por fim as consequências positivas que resultarão de uma experiência de vida satisfatória (Costa & Pereira, 2007). Segundo Hernandez (2007), o bem-estar está mais ligado ao terceiro fator, o positivismo que resulta de uma experiência de vida satisfatória.

Apesar dos conceitos de bem-estar e qualidade de vida serem muitas vezes percebidos como sinónimos, são na realidade distintos, no entanto sabe-se que a o bem-estar pode promover a qualidade de vida (Galinha & Ribeiro, 2005). De acordo com Hernandez (2007), a qualidade de vida é associada à saúde e à doença, enquanto o conceito de bem-estar faz parte de algo mais abrangente.

Ao longo de todos estes anos, o conceito de bem-estar tem sido estudado segundo duas correntes ou perspectivas, a hedónica e a eudaimónica. O termo grego *hedonê* tem como tradução “prazer”, surgindo daí o termo hedonismo. Segundo Peterson et al. (2005) e Ryan e Deci (2001), a corrente hedónica defende a “boa vida”, ou seja, a procura pela maximização do prazer, e pelo contrário, diminuição da dor, bem como a totalidade de todas as experiências ou momentos hedónicos vividos por um indivíduo, que resultam na felicidade. Inicialmente os estudos incidiram mais sobre esta corrente hedónica, no entanto, bastantes filósofos defenderam a perspectiva eudaimónica (Freire et al., 2013).

Segundo Aristóteles (1993), o filósofo grego, a atividade humana tem um fim e os indivíduos vivem a sua vida de acordo com o seu verdadeiro “eu”, ou o seu verdadeiro *daimon*, procurando viver uma vida com significado. Desta forma, segundo Delle et al. (2013) e enquanto estado subjetivo, *eudamonia* corresponde aos sentimentos que surgem quando um indivíduo caminha no sentido da autorrealização, para que possa desenvolver as suas potencialidades e viver a vida com um determinado propósito.

Tal como referido anteriormente, o conceito de bem-estar é bastante complexo, tendo o seu estudo dividido o mesmo em bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico (Monteiro, 2011). No entanto, existem para além destes, outros conceitos mais específicos tal como bem-estar social e o bem-estar no trabalho, sendo que no âmbito deste relatório é fundamental entender o último.

1.3.1. Bem-estar no trabalho

O conceito de bem-estar no trabalho é originado a partir do conceito de bem-estar subjetivo, no entanto, em certos domínios específicos da vida, tal como o trabalho, surgiu a necessidade de particularizar esta temática. Uma vez que o bem-estar pessoal e a felicidade de um indivíduo são afetados pelo tempo que este dedica ao seu trabalho, o estudo do bem-estar geral revelou-se demasiado abrangente no que diz respeito a áreas específicas da vida, tal como o trabalho, separando-se assim os dois conceitos (Horn, Taris, Schaufeli & Schreurs, 2004). Apesar de separados, é importante perceber que ambos estão relacionados entre si.

Segundo Moretti (2009), o trabalho é visto como uma atividade que é socialmente instituída e organizada, na qual o indivíduo obedece a certas normas, e coloca muito de si na sua função, produzindo, criando e tornando possível o desenvolvimento da sua organização e dos objetivos da mesma. Uma vez que um indivíduo coloca tanto de si ao serviço de uma organização, o simples facto de o mesmo estar sujeito à perda do emprego, por exemplo, faz com que o seu bem-estar possa ser afetado. Esta centralidade no trabalho que o ser humano tem vindo a criar, despertou a necessidade de estudar o bem-estar no trabalho, bem como o que faz um indivíduo sentir-se bem nesse meio (Gouveia et al., 2009).

Posto isto, surgiram bastantes componentes e modelos do bem-estar no trabalho. Segundo Horn et al. (2004), Warr (1987) foi um dos primeiros autores a incidir os seus estudos sobre o bem-estar no trabalho. Este acreditava que o bem-estar psicológico seria um dos indicadores de saúde mental, desta forma, na sua perspetiva o bem-estar no trabalho é um conceito psicológico multidimensional que atribui ao bem-estar, em contexto de trabalho, um sentido psicológico específico (Horn et al., 2004). Warr dividiu inicialmente o seu modelo de saúde mental em quatro dimensões: o afeto (emoções e humores de um indivíduo), as aspirações (interesse que um indivíduo tem no seu ambiente e em atividades que sejam do seu interesse pessoal), a autonomia (o quanto um indivíduo consegue resistir às pressões impostas no seu ambiente) e por fim a competência (capacidade que um indivíduo tem para superar com sucesso as exigências e problemas do seu dia-a-dia). Mais tarde, Warr adicionou uma quinta dimensão ao seu modelo, o “funcionamento integrado” que diz respeito à capacidade que um indivíduo tem de conjugar as outras quatro componentes (Horn et al., 2004).

Posteriormente, Warr (2007) categorizou o bem-estar no trabalho em doze principais componentes: a oportunidade de controlo pessoal, a oportunidade para o uso de habilidades,

as metas proporcionadas pelo contexto, a variedade no trabalho, a clareza do ambiente, o contacto social, a disponibilidade de dinheiro, a segurança física, a posição social, o suporte do supervisor, as oportunidades de carreira e por fim a desigualdade. A primeira componente corresponde à autonomia de um indivíduo na tomada de decisão, enquanto a segunda corresponde à possibilidade de o mesmo poder fazer uso das suas competências na função que exerce. Já as metas proporcionais pelo contexto são as exigências e responsabilidades que uma determinada função acarreta, a variedade no trabalho corresponde à existência de várias tarefas distintas e a clareza do ambiente é o reconhecimento do trabalho de um indivíduo, bem como a possível antecipação de ocorrências. A sexta componente, o contacto social diz respeito ao relacionamento de um indivíduo com outros funcionários da sua organização. Já a sétima componente, a disponibilidade de dinheiro corresponde aos lucros ou recursos financeiros que resultam do trabalho de um indivíduo. A segurança física é o conjunto das condições que o ambiente de trabalho proporciona aos funcionários, a posição social corresponde à importância atribuída a uma determinada função desempenhada pelo indivíduo e o suporte do supervisor, tal como o nome indica, é o apoio prestado pelos superiores hierárquicos ao mesmo. Por fim, as oportunidades de carreira correspondem à capacidade de evoluir na função que desempenha, ou seja, subir na cadeia hierárquica, enquanto a igualdade diz respeito à justiça existente numa determinada organização, ou seja, justiça organizacional. Warr (2007) defende que a conjugação destas características poderá aumentar o nível de bem-estar no trabalho, no entanto, um aumento exagerado das mesmas poderá causar um efeito inverso.

Outro modelo de bem-estar no trabalho foi da autoria de Siqueira e Padovam (2008), afirmando estes que o bem-estar no trabalho é constituído por três componentes: a satisfação com o trabalho, o envolvimento com o mesmo, ou seja, ligações afetivas positivas que o indivíduo tem relativamente ao seu trabalho, e o compromisso organizacional afetivo. Enquanto o compromisso organizacional afetivo já foi explicado anteriormente, é importante entender as outras duas componentes. A satisfação com o trabalho diz respeito ao quanto um indivíduo gosta e se sente bem perante o seu trabalho (Hernandez, 2007). Além disso, segundo Chiuzi (2006), um grau de satisfação elevado, irá resultar num melhor desempenho e relação para com a organização e para com os colegas. Uma vez que as promoções e o aumento salarial representam indicadores de satisfação no trabalho, pode-se concluir que a empresa nestas condições está a valorizar o esforço de um indivíduo para com a sua organização. Por fim, para Hernandez (2007), também o espaço familiar e outras dimensões da vida podem ser influenciados pela satisfação com o trabalho. (Monteiro, 2011). O

envolvimento com o trabalho está relacionado com o quanto um indivíduo se identifica com a sua função (Hernandez, 2007). Deste modo, um indivíduo envolvido afetivamente com o seu trabalho irá deixar de dar valor ao tempo, passando este muito mais rapidamente, estando também mais motivado e demonstrando maior competência no desempenho das suas tarefas (Siqueira & Padovam, 2008).

Em suma, segundo Siqueira e Padovam (2008), para o bem-estar de um indivíduo no trabalho ser avaliado, estas três componentes devem ser tidas em consideração, uma vez que um indivíduo com elevados níveis de bem-estar no trabalho, irá sentir-se satisfeito com o mesmo, demonstrando comprometimento afetivo com a sua organização e envolvimento na função que desempenha. Esta componente de bem-estar no trabalho é a que se enquadra melhor com este relatório, uma vez que aborda uma das variáveis em estudo, o compromisso organizacional. Resta acrescentar que segundo Souza (2010), o bem-estar no trabalho pode ser considerado como um constructo multidimensional, sendo constituído por vínculos afetivos positivos para com a função e a organização de um indivíduo.

1.4.Motivação

O estudo da motivação revelou-se um elemento fulcral perante as organizações, uma vez que um indivíduo motivado se empenha mais no desempenho da sua função do que um outro não motivado (Rocha et al, 2006). Este conceito não é fácil de definir uma vez que se trata de “um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspetivas” (Cunha et al., 2007, p. 154).

Segundo Almeida (1995), a motivação é a “mola disparadora” da ação, é o estímulo que irá originar um comportamento num indivíduo (Martinez, B.,2016). George e Jones (1999) definem a motivação como “as forças psicológicas internas do indivíduo que conduzem o seu comportamento, o nível de esforço e sua persistência face aos obstáculos” (Cunha et al., 2007, p. 155). De acordo com Sarmiento (2002), motivação é um conjunto de fatores psicológicos conscientes, ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determinam um tipo de conduta no indivíduo.

Segundo Deci (1975), a motivação pode ser dividida em dois subsistemas, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. A motivação intrínseca, de acordo com Ryan e Deci (2000), corresponde à realização de uma tarefa por parte de um indivíduo, devido à satisfação que este encontra na mesma e não a outros fatores externos tais como a obtenção de recompensas ou o receio de punições. Podemos também definir a motivação intrínseca

como a relação de “satisfação e desafios que o trabalho proporciona e com a autodeterminação, desenvolvimento de competências, envolvimento na tarefa, curiosidade e interesse” (Barbosa, 2009, p. 12). É importante salientar que existe uma correlação entre a motivação intrínseca e o aumento de desempenhos em diversas áreas, como por exemplo a educacional, sendo que um indivíduo que possua elevados níveis motivacionais deste tipo, irá desempenhar a sua função pelo prazer que a mesma lhe dá (Tierney, Farmer, & Graen, 1999).

Pelo contrário, a motivação extrínseca surge através de fatores externos ao indivíduo, tais como a obtenção de um salário mais elevado, de recompensas materiais, de reconhecimento, de boas avaliações de desempenho ou até como forma de evitar qualquer tipo de punição (Sampaio, Luíz, & Fazendeiro, 2003). Por outras palavras, um indivíduo com elevados níveis de motivação extrínseca, desempenhará a sua função apenas pelas possíveis recompensas que poderá obter e não pelo reconhecimento ou valor que atribui à mesma.

Segundo Herzberg (1968), uma organização para atingir os seus objetivos, pode focar-se em estimular a motivação intrínseca ou a extrínseca, sendo que na primeira, um indivíduo irá cumprir a sua função com motivação e vontade, pelo contrário, na segunda o mesmo irá desempenhar a sua função com vista na recompensa que irá obter. Ryan e Deci (2000) defendem que por vezes, a conciliação dos dois tipos de motivação pode ser positiva, não se opondo uma à outra, e Almeida et al. (2013) “evidencia a eventualidade de se tratar de uma sobreposição natural entre os dois tipos de motivação na realização de determinada tarefa, podendo neste caso aumentar a satisfação e desempenho do indivíduo” (Pacheco, 2015).

No âmbito do estudo da motivação, surgiram então várias teorias sobre a mesma. Estas teorias estão divididas em teorias de conteúdo e de processo, gerais ou organizacionais (Cunha et al. 2016). Neste relatório será utilizada a abordagem destes autores, que reflete a maneira de como todas estas teorias se relacionam entre si.

1.4.1. Teorias de Conteúdo

Segundo Ferreira et al (2001), as teorias de conteúdo focam-se no objeto da motivação, ou seja, em saber quais os motivos que levam os indivíduos a ter motivação (Cunha et al, 2016). Para Armstrong (2014), o processo de motivação é um ciclo. Nesse ciclo, inicialmente um indivíduo irá fazer a identificação das suas necessidades que

naturalmente estarão insatisfeitas. De forma a satisfazer as mesmas, o indivíduo irá estabelecer objetivos que o levarão a ter de agir e dessa forma realizar um processo de tomada de decisão, que resultará na satisfação das necessidades iniciais. Por outras palavras, as teorias de conteúdo procuram avaliar e compreender os fatores internos de cada indivíduo, de forma a entender quais as motivações que os levam a agir de determinada forma. Segundo Ferreira et al (2001), cada indivíduo possui necessidades internas próprias que se transformam em fontes de energia para os seus comportamentos, logo agem de forma a satisfazer essas mesmas necessidades.

Estas teorias dividem-se em gerais e organizacionais. Nas Teorias de Conteúdo Gerais, inserem-se as seguintes: Teoria da Hierarquia das necessidades (Maslow, 1943) e a Teoria dos Motivos (McClelland, 1961). Relativamente à primeira, para Maslow (1943), quando um indivíduo se encontra insatisfeito com algo, irá conseqüentemente desenvolver necessidades. Foi desta forma que surgiu a sua teoria, numa procura de compreender quais os motivos que levam um indivíduo a estar insatisfeito com algo. A Hierarquia das Necessidades é desta forma constituída por cinco diferentes necessidades ou níveis: as de autorrealização, as de estima, as sociais, as de segurança e por fim as fisiológicas, encontrando-se estas por ordem de importância, respetivamente (Cunha et al., 2016). Segundo Chiavenato (2001), só após satisfazer as necessidades de um nível mais baixo é que um indivíduo se irá preocupar em satisfazer as do nível imediatamente acima, ou seja, quando uma necessidade se encontra realizada, o indivíduo encontrar-se-á motivado e desta forma irá abrir um leque de outras possíveis necessidades pessoais que se encontram em níveis acima na escala hierárquica. Para Cunha et al. (2016), o gestor de uma organização deve preocupar-se em avaliar os seus funcionários de forma a perceber qual o nível de satisfação de necessidades em que os mesmos se encontram, de forma a poder motivá-los e desta forma alcançar o sucesso da sua organização.

Segundo McClelland (1992), existem três tipos de necessidades: o sucesso, a afiliação e o poder. Para este autor, o sucesso corresponde à vontade de um indivíduo realizar a sua função com o melhor desempenho possível, de forma a atingir a excelência. Já a afiliação está associada à constante vontade desse indivíduo manter, restaurar ou procurar estabelecer relações de afeto positivas para com os outros indivíduos da sua organização. Por fim, o mesmo autor definiu o poder como o estatuto que um indivíduo procura alcançar na sua organização, de forma a poder controlar ou influenciar o comportamento dos outros. Assim, podemos concluir que a Teoria dos Motivos de McClelland foca-se na procura dos fatores

de motivação intrínseca de cada indivíduo e quais as consequências dos mesmos no seu comportamento.

Já nas Teorias de Conteúdo Organizacionais, inserem-se a Teoria Bifactorial (Herzberg, 1959) e a Teoria das Características da Função (Hackman & Oldham, 1976). Segundo Herzberg (1987) as necessidades dos indivíduos dividem-se em necessidades motivadoras e necessidades higiénicas. Desta forma, com a Teoria Bifactorial (1959), Herzberg (1987) procura entender o comportamento dos indivíduos no seu local de trabalho. As necessidades motivadoras têm origem intrinsecamente num indivíduo, resultando na satisfação e felicidade a longo prazo (Cunha et al., 2016). Quanto às necessidades higiénicas, estas têm origem extrinsecamente num indivíduo, ou seja, resultam num bem-estar ou redução da insatisfação por um curto período de tempo (Cunha et al., 2016). Em suma, para que um indivíduo esteja motivado com o seu trabalho, deve procurar satisfazer primariamente as necessidades motivadoras, conciliando-as com as necessidades higiénicas, de forma a aproveitar o melhor das duas (Katt & Condly, 2009).

A Teoria das Características da Função foi criada em 1976 por Hackman e Oldham. Estes autores procuraram perceber se para determinados indivíduos as características do seu trabalho os motivam ou se pelo contrário os desmotivam, defendendo também que se as tarefas atribuídas aos funcionários forem bem estruturadas, poderão servir como fonte de motivação intrínseca para os mesmos (Hackman & Oldham, 1980). Os cinco fatores que promovem a motivação são: a variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o feedback (Hackman & Oldham, 1980). A variedade, tal como o nome indica, corresponde ao quanto a tarefa de um indivíduo deve variar, de forma a motivar o mesmo. A identidade diz respeito ao quanto um indivíduo se consegue identificar com a sua função (Cunha et al., 2016). O significado traduz-se no impacto que a função de um indivíduo terá na sua vida dentro ou fora da sua organização, ou seja, quanto maior o impacto, maior será o significado (Cunha et al., 2016). A autonomia representa a liberdade que é atribuída a um indivíduo no planeamento e na execução da sua tarefa (Cunha et al., 2016). Finalmente, o feedback corresponde aos comentários informativos que são feitos ao indivíduo acerca do seu desempenho na execução da tarefa que lhe foi atribuída (Cunha et al., 2016).

1.4.2. Teorias de Processo

Também as Teorias de Processo são divididas em gerais e organizacionais. Nas Teorias de Processo Gerais, inserem-se as seguintes: Teoria da Equidade (Adams, 1963) e

Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional (Luthans & Kreitner, 1977). Quanto à primeira teoria (1963), o termo “equidade” era visto numa perspectiva de justiça e de lógica, ou seja, um indivíduo que invista mais na sua organização, deve por consequência receber mais da mesma (Adams, 1965). Esta teoria divide o termo “equidade” em dois tipos, a externa e a interna (Cunha et al., 2016). Para estes autores, a equidade interna corresponde à comparação que um indivíduo faz da sua pessoa para com os seus pares, enquanto a equidade externa diz respeito à comparação que o mesmo faz para com outras pessoas externas à sua organização e que desempenhem funções semelhantes, em organizações semelhantes. Cunha et al. (2016) acrescenta que quando os ganhos e investimentos de um indivíduo são idênticos aos da outra pessoa com quem este se comparava, podemos afirmar que existe equidade.

A Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional de Luthans e Kreitner (1977) defende que a lógica cognitiva, ou seja, a maneira como um indivíduo pensa, deve mudar para uma lógica comportamental, ou seja, o modo como o indivíduo age, de forma a motivar os comportamentos desejáveis e a desmotivar os indesejáveis, mesmo que através de uma punição (Cunha et al., 2016). Para estes autores, é então necessária a utilização de reforços positivos, negativos, extinção ou até mesmo punição. O reforço positivo deve ser aplicado quando um indivíduo corresponde ao que lhe é exigido, atribuindo-lhe recompensas, pelo contrário, se este se encontra há quem do que é esperado, deve ser atribuído um reforço negativo, até que o seu comportamento melhore. A extinção deve ocorrer quando um reforço negativo já foi atribuído a um indivíduo, no entanto o seu desempenho não corresponde ao que é suposto. Por fim, a punição, corresponde à aplicação de um “castigo” a um indivíduo cujo desempenho se encontra completamente há quem do que é esperado pela sua organização (Cunha et al., 2016).

Nas Teorias de Processo Organizacionais, inserem-se as seguintes: Teoria da Definição de Objetivos (Locke & Latham, 2002) e a Teoria das Expectativas (Vroom, 1964). Na primeira teoria, Teoria da Definição de Objetivos (Locke & Latham, 2002), os autores defendem que o desempenho de um indivíduo está relacionado com os objetivos que este pretende atingir. Para Cunha et al. (2016), esta teoria teve um papel fundamental na definição de objetivos, através da criação do acrónimo S.M.A.R.T. (Specific – específicos; Measurable – mensuráveis; Agreed – acordados, mas alcançáveis; Realist – realistas, mas difíceis; Timed – com prazos), ou seja, a) Específico está relacionado com o foco que o indivíduo deve ter no que realmente importa da sua função, de forma a atingir os seus objetivos; b) Mensurável diz respeito à medição da performance do indivíduo; c) Alcançável significa que o indivíduo

deverá ser capaz de atingir os objetivos; d) Realistas mas difíceis uma vez que o indivíduo deve ser estimulado no desempenho das suas funções; e) com prazos uma vez que deve ser estabelecida uma data para o cumprimento de um objetivo (Cunha et al. 2016).

A segunda, a Teoria das Expectativas foi criada por Vroom em 1964. Segundo Cunha et al. 2016, esta teoria afirma que o comportamento e desempenho de um indivíduo resultam de uma escolha consciente, organizando-se com base em três pilares fundamentais: a expectativa, a valência e a instrumentalização. A expectativa corresponde ao esforço que um indivíduo coloca na execução das suas tarefas, desta forma, quanto maior o esforço, maior será a probabilidade de ter sucesso. A valência diz respeito à relação entre o esforço que o indivíduo realizou, e a recompensa que disso resultou. Finalmente, a instrumentalização surge após a recompensa, pois o indivíduo irá valorizar a mesma caso ela o permita instrumentalizar algo de segunda ordem.

1.5. A Organização Militar

Segundo Sousa (1990) uma organização corresponde a um sistema social constituído por vários indivíduos, cada um com os seus próprios objetivos pessoais, que visualizam a sua colaboração como uma forma de satisfazer os mesmos. De acordo com Vieira (2002), o conceito sociológico de instituição possui uma correlação direta com o conceito de organização. Este autor afirma que a profissão militar se institucionalizou após a vitória da Prússia em 1870 sobre as tropas francesas comandadas por Napoleão III, uma vez que todas as nações dessa época se viram assim obrigadas, de forma a garantir a sua própria defesa, a possuir uma “unidade estrutural capaz de satisfazer esta necessidade essencial das sociedades” (Vieira, 2002, p. 19).

Em Portugal, as Forças Armadas são constituídas por três ramos (a Marinha, o Exército e a Força Aérea), pelo Estado-Maior General das Forças Armadas e por vários órgãos militares de comando, e são responsáveis por garantir a defesa da República (Lei 1, 2009). A organização em estudo é o Exército Português que se rege pelos valores de: Disponibilidade (manifesta-se na constante prontidão para servir Portugal), Disciplina (utilizada para garantir o esforço no cumprimento de uma missão, alcançando desta forma o sucesso), Honra (decorrente da honestidade, firmeza e dignidade), Lealdade (refletida na prática da verdade, bem como na fidelidade aos princípios éticos de camaradagem e coesão) e Coragem (transparecida na superação de dificuldades e na forma de enfrentar os riscos) (Exército Português, 2020). Estes valores que são desde cedo incutidos nos militares podem

influenciar bastante o compromisso organizacional e o *engagement* dos mesmos para com a sua organização, algo que pretendemos verificar neste trabalho de investigação. O Exército Português, tal como todas as outras instituições militares portuguesas, possui uma estrutura hierárquica bem organizada e definida. A finalidade da hierarquia militar é estabelecer “relações de autoridade e subordinação entre os militares e é determinada pelos postos, também designados por patentes, antiguidades e precedências previstos na lei” (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2015).

No que diz respeito ao contexto de trabalho, podemos dividir o vínculo laboral pelos militares em regime de contrato e pelos militares que pertencem aos quadros permanentes, bem como pelos funcionários civis que servem o Exército. Os militares em regime de contrato e dos quadros permanentes encontram-se distribuídos pelas seguintes categorias: oficiais, sargentos e praças (MDN, 2015). Neste estudo iremos apenas ter em conta os militares dos quadros permanentes do exército, uma vez que estes se encontram vinculados definitivamente à instituição até se reformarem, pressupondo assim que dificilmente irão abandonar ou procurar outra organização para além do Exército.

Um estudo conduzido por Andrade (2019) concluiu que os oficiais dos quadros permanentes do Exército se encontram comprometidos organizacionalmente e motivados para com as Forças Armadas Portuguesas, no entanto, os valores obtidos não foram excelentes. Silva (2016) conduziu um estudo com o principal objetivo de verificar o compromisso organizacional nos militares em regime de contrato e dos quadros permanentes dos três ramos das Forças Armadas. Desta forma, concluiu que estes se encontram bastante comprometidos para com a sua organização, obtendo valores elevados de compromisso afetivo, seguido de compromisso calculativo e por fim compromisso normativo, respetivamente por ordem de importância. Concluiu também que os militares se encontram motivados, com elevados valores de motivação intrínseca, seguido de motivação extrínseca. Outro estudo conduzido por Mairós (2014) permitiu verificar a ligação entre o compromisso organizacional e a motivação nos militares em regime de contrato da marinha, obtendo resultados bastantes satisfatórios nos valores correspondentes a ambas as variáveis. Mota (2014) investigou a influência da motivação no clima organizacional do 2º Batalhão de Infantaria Paraquedista, concluindo que a motivação no trabalho tem um papel importantíssimo no que diz respeito ao bem-estar dos militares nas suas relações interpessoais e também com os seus superiores hierárquicos, além de que os valores de motivação obtidos no seu estudo foram bastante positivos. É importante referir a existência de outros estudos que relacionaram o compromisso organizacional com o *engagement* (e.g.,

Aulia, 2016) e com a satisfação no trabalho (e.g, Nascimento, 2010) ou até o compromisso afetivo com o *engagement* (e.g., Prazeres, 2018).

Palhau (2012) estudou a relação entre o *burnout* e o *engagement* nos militares do Exército Português, concluindo que estes possuíam elevados níveis de *engagement*, diminuindo desta forma o sentimento de cansaço para com a sua organização. Outro estudo, realizado por Gordo (2016) no qual foi estudado o contrato psicológico e o *engagement* dos militares da Marinha, obteve resultados bastante favoráveis, permitindo concluir que estes militares se encontram bastante *engaged* para com a sua organização. Com uma amostra de 265 pilotos de linha aérea, 80 destes formados na Força Aérea, Costa (2019) conduziu um estudo com o intuito de descobrir a relação entre o *engagement* e a satisfação, na carreira destes pilotos, concluindo que quanto maior for o *engagement*, maior serão os níveis de satisfação de carreira dos pilotos.

Tal como referido anteriormente, uma das componentes do bem-estar é a satisfação. Em 2015, Lopes, Chambel, Castanheira e Oliveira-Cruz conduziram um estudo com o intuito de medir a satisfação no trabalho dos sargentos e oficiais do Exército Português. Este estudo permitiu concluir que os militares se encontravam satisfeitos com a sua função, com os seus pares e superiores hierárquicos, mas em contrapartida, insatisfeitos com as oportunidades de promoção e com o salário. Além disso, descobriu-se também que as militares do sexo feminino possuem uma maior satisfação comparativamente aos os militares do sexo masculino. No que diz respeito ao dado sociodemográfico “idade”, estes autores concluíram que os militares com mais tempo de serviço na instituição se encontram insatisfeitos com fatores extrínsecos ao seu trabalho, tais como o salário e as oportunidades de promoção, no entanto, no que diz respeito aos fatores intrínsecos ao trabalho, tal como a função que desempenham, possuem uma maior satisfação em relação aos militares mais jovens. De forma geral, os militares mais antigos revelaram níveis de satisfação superiores aos dos militares mais modernos. Outro estudo da autoria de Tinoco e Reis (2016) teve como um dos principais objetivos avaliar a satisfação organizacional dos militares em regime de voluntariado e regime de contrato dos três ramos das Forças Armadas Portuguesas. Os autores concluíram que de forma geral os níveis de satisfação dos militares não são elevados, sendo o Exército a instituição com resultados menos satisfatórios. Apesar de este estudo avaliar os militares em regime de voluntariado e regime de contrato ao contrário do presente trabalho de investigação, será interessante comparar os resultados de ambos. Silveira (2019) realizou um estudo acerca do bem-estar dos militares do Exército Brasileiro em contexto operacional, numa missão de paz no Haiti, bem como a influência que o compromisso

organizacional afetivo tem para com o bem-estar destes militares. As conclusões permitiram perceber que o compromisso organizacional é fundamental para o bem-estar dos militares, principalmente durante o aprontamento para a missão e que o “bem-estar no trabalho é uma variável mediadora que contribui para explicar a relação entre o compromisso organizacional afetivo e o bem-estar geral” (Soares, 2019, p. 151). Por fim, um estudo de Seixinho (2017) cujo principal objetivo foi avaliar os níveis de satisfação no trabalho dos militares da Marinha Portuguesa, permitiu concluir que as militares do sexo feminino possuem níveis de satisfação mais elevados do que os militares do sexo masculino, e que de forma global, os militares com mais tempo de serviço na instituição se encontram mais insatisfeitos no desempenho da sua função. No que diz respeito à categoria hierárquica, os oficiais revelaram maior índice de satisfação do que os sargentos. A informação retirada de todos os estudos que acabaram de ser enunciados, servirá de termo de comparação às conclusões do presente relatório. É importante referir a existência de outros estudos (e.g., Lourenço, 2018; Duarte, 2016; Leitem 2013) que avaliam o bem-estar e a satisfação em contexto de trabalho, em instituições civis ou militares, em Portugal, ou que correlacionam o bem-estar com a motivação em instituições militares (e.g., Carvoeiro, 2015).

Em suma, é importante salientar que atualmente, a luta do Exército Português contra a falta de efetivo é constante. Assim sendo é fundamental entender quais os motivos que levam os sargentos e oficiais dos quadros permanentes a sentirem-se bem ou motivados com as várias funções que desempenham, procurando para isso perceber os seus níveis de compromisso organizacional e de *engagement* para com a organização.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

2.1. Método

Para a elaboração deste relatório, recorreremos a uma estratégia de investigação quantitativa, uma vez que nos fundamentámos na elaboração de hipóteses prévias bem como na utilização de técnicas de verificação sistemática, desta forma procurámos explicar os fenómenos estudados através do teste de teorias, a partir da verificação da relação entre as diferentes variáveis (Creswell, 2013).

No que diz respeito à metodologia, este estudo tem um carácter exploratório, e foi baseado no raciocínio hipotético-dedutivo que consiste na combinação do método indutivo com o dedutivo, uma vez que necessitámos de partir dos dados para a teoria e da teoria para os dados. Através da teoria, construímos o processo dedutivo a realidade e a experiência, e fazendo uso do processo indutivo, reformulámos a teoria com base na experiência (Freixo, 2011).

Quanto ao desenho da investigação, este é um estudo de caso, uma vez que quisemos recolher informação acerca de uma única unidade de estudo (Yin, 1993 e 2005), neste caso a comunidade de oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército Português. Desta forma, torna-se pertinente a apresentação da Figura 1 que relaciona o compromisso organizacional, o *engagement*, o bem-estar e a motivação entre si, bem como com os dados sociodemográficos de todos os militares em estudo.

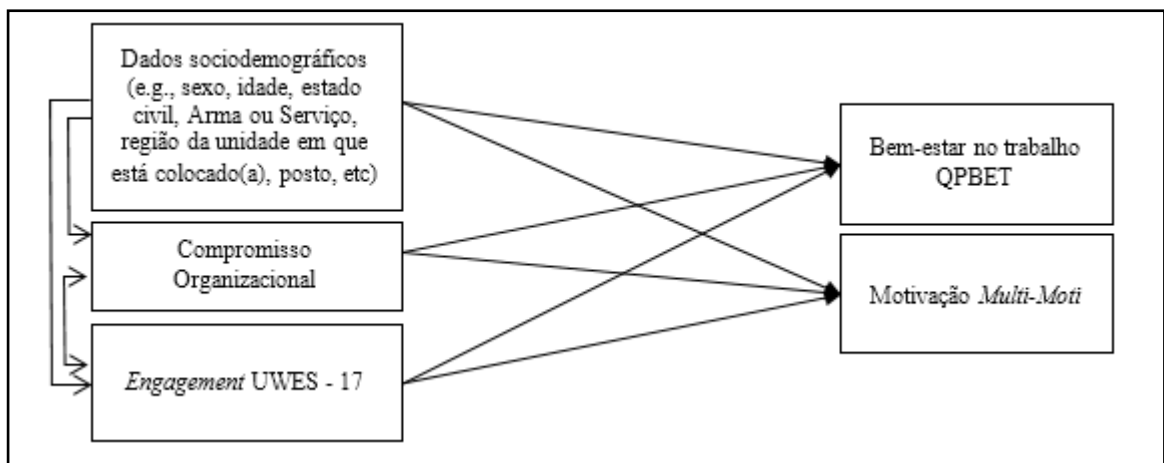


Figura 1 - Relação entre as diversas variáveis

Fonte: Elaborado pelo autor

2.2. Instrumentos de Recolha de Dados

Para efetuar a recolha de dados recorreremos ao inquérito por questionário (eletrónico). Segundo Almeida et al. (1994) através deste instrumento, é possível recolher informação sobre um grupo com bastantes indivíduos (lógica extensiva), sendo possível comparar as várias respostas dos mesmos, podendo desta forma generalizar os resultados obtidos à totalidade da população.

Inicialmente começámos por enquadrar o questionário na sua temática, bem como o fim a que se destina. Seguidamente recorreremos a um consentimento informado de forma a garantir o consentimento de todos os inquiridos. Posteriormente dividimos o questionário em cinco partes, sendo que a primeira se destinou à caracterização da amostra, através do preenchimento de dados sociodemográficos, nomeadamente o sexo, a idade, o estado civil, a arma ou serviço do militar, a região da unidade em que está colocado(a), o posto, o período de tempo que já passou ao serviço do Exército, e por fim o número e tipo de missões em que já participou. A segunda parte corresponde ao estudo da variável *engagement*, no qual recorreremos à validação portuguesa do questionário *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES - 17) de Martins (2013). Relativamente à terceira parte, esta serviu para o estudo da variável bem-estar, sendo que para isso recorreremos ao Questionário de Perceção de Bem-estar no Trabalho (QPBT) construído por Monteiro (2011). Quanto à quarta parte, utilizámos a validação de uma Escala Multi-Factorial no Trabalho (*Multi-Moti*) de Ferreira et al. (2006) para estudar a variável motivação. Por fim, a quinta parte do questionário teve como finalidade o estudo da variável compromisso organizacional, desta forma recorreremos ao Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen (1997) adaptado por Lopes (2014). Foi verificada a fiabilidade de todos os questionários, através do coeficiente Alfa de *Cronbach*, método mais utilizado para avaliar a consistência interna de um questionário, sendo que o seu valor deve ser idealmente igual ou superior a $\alpha = .80$ (Martins, 2011).

2.2.1. *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES – 17)

Tal como referido anteriormente, para estudar a variável *engagement*, recorreremos à validação portuguesa do questionário *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES - 17) de Martins (2013). O questionário é constituído por três subescalas: vigor, dedicação e absorção.

A subescala vigor refere-se aos níveis de energia e resiliência, à vontade de exercer esforços e persistir face às dificuldades, ou seja, valores mais elevados de vigor, indicam-

nos que os indivíduos possuem muita energia quando estão a desempenhar uma atividade profissional, por oposição níveis baixos, demonstram menos energia (Martins, 2013).

A dedicação refere-se ao sentimento em relação ao trabalho, nomeadamente entusiasmo, orgulho em relação ao trabalho, inspiração e desafio. Assim, valores elevados de dedicação, revelam uma identificação forte com o trabalho, elevado entusiasmo com a função e orgulho em relação ao trabalho, por oposição níveis baixos, demonstram indivíduos que não se identificam com o seu trabalho, porque não o experienciam como significativo, inspirador ou desafiador e não se sentem entusiasmados ou orgulhosos em relação ao mesmo (Martins, 2013).

A absorção é medida por seis itens que indicam que os indivíduos estão totalmente imersos no trabalho, e têm dificuldade em desapegar-se dele, ou seja, valores elevados de absorção, demonstram indivíduos geralmente envolvidos e imersos no seu trabalho com dificuldade em desapegar-se. Baixos valores de absorção revelam falta de sentimento de envolvimento ou imersão no seu trabalho, não sentem dificuldade em desapegar-se do mesmo e não se esquecem de tudo ao seu redor (Martins, 2013).

Os itens de cada uma das subescalas são classificados de acordo com uma escala ordinal do tipo *Likert*, existindo desta forma 7 possibilidades de resposta: 0 – Nenhuma vez; 1 – Algumas vezes por ano; 2 – Uma vez ou menos por mês; 3 – Algumas vezes por mês; 4 – Uma vez por semana; 5 – Algumas vezes por semana; 6 – Todos os dias.

Este questionário na sua dimensão geral apresenta um valor do Alfa de *Cronbach* (α) =.90, sendo assim considerado bastante fiável. No entanto os 17 itens estão organizados em três dimensões: o vigor (itens 1, 4, 8, 12, 15 e 17), a dedicação (itens 2, 5, 7, 10 e 13) e a absorção (itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16). A subescala vigor possui um valor do α =.730, já a subescala dedicação apresenta um α =.85 e por fim a subescala absorção possui um α =.72. No nosso estudo obtivemos um valor de α =.95 para a escala total, revelando desta forma bastante consistência. Relativamente às subescalas vigor, dedicação e absorção os valores do Alfa de *Cronbach* obtidos foram α =.87, α =.94 e α =.86, respetivamente, sendo superiores aos obtidos na validação do questionário.

2.2.2. Questionário de Perceção de Bem-estar no Trabalho

Para o estudo da variável bem-estar, tal como abordado anteriormente, recorreremos ao Questionário de Perceção de Bem-estar no Trabalho (QPBET) construído por Monteiro (2011) no âmbito do seu estudo de bem-estar no trabalho e perceção de saúde. Este

questionário possui um $\alpha = .90$, demonstrando desta forma bastante consistência. É constituído por 20 afirmações, associadas a uma escala do tipo *Likert*, existindo 5 tipos de resposta: 1 – Discordo Muito; 2 – Discordo; 3 – Indiferente; 4 – Concordo; 5 – Concordo Muito.

Segundo Siqueira e Padovam (2008), este instrumento avalia o núcleo do bem-estar no trabalho, ou seja, relativamente à satisfação com o trabalho (8 itens: 1, 5, 7, 11, 13, 16, 17, 18) com um valor do $\alpha = .79$, ao envolvimento com o trabalho (6 itens: 3, 4, 8, 14, 15, 20) que apresenta um valor do $\alpha = .77$ e ao comprometimento com a instituição (6 itens: 2, 6, 9, 10, 12, 19) que possui um valor do $\alpha = .64$. Os itens relativos à satisfação no trabalho prendem-se com o sentimento de bem-estar e gosto pelo trabalho, com as promoções, salários e relacionamentos. Os itens relativos ao envolvimento com o trabalho referem-se às ligações positivas com o trabalho, com o facto de se identificar ou não com o mesmo. Os itens que abordam o comprometimento com a instituição estão relacionados com a ligação à instituição, o quanto se identifica com ela, a preocupação que a instituição tem para com o indivíduo e o reconhecimento por parte da instituição (Siqueira & Padovam, 2008). Dos 20 itens alguns encontram-se formulados na negativa pelo que deverão ser invertidos, nomeadamente os itens 10 e 11.

Após a aplicação do questionário e cálculo do Alfa de *Cronbach* da dimensão geral, o valor obtido foi $\alpha = .87$, revelando desta forma um elevado nível de consistência interna. Relativamente às subescalas satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento com a instituição, os valores obtidos foram $\alpha = .71$, $\alpha = .68$ e $\alpha = .66$, respetivamente.

2.2.3. Escala Multi-Factorial no Trabalho (*Multi-Moti*)

De forma a avaliar a variável motivação, tal como referido anteriormente, utilizámos a validação de uma Escala Multi-Factorial no Trabalho (*Multi-Moti*) de Ferreira et al. (2006). Esta escala é constituída por 28 itens, que avaliam quatro dimensões ou subescalas diferentes, da motivação no trabalho: A motivação tendo em vista a organização do trabalho (itens 1, 5, 9, 13, 17, 21 e 25) que possui um $\alpha = .84$, a motivação para o desempenho (itens 2, 6, 10, 14, 18, 22 e 26) com um $\alpha = .78$, os motivos de realização e poder (itens 3, 7, 11, 15, 19, 23 e 27) cujo valor do $\alpha = .77$ e por fim a motivação ligada ao envolvimento (itens 4, 8, 12, 16, 20, 24 e 28) que possui um $\alpha = .72$. Estes 28 itens estão associados a uma escala

do tipo *Likert*, existindo 5 respostas possíveis: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não discordo nem concordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

Dos 28 itens que compõem a escala, os itens 8, 20 e 28 encontram-se formulados na negativa, ou seja, deverão ser considerados de forma invertida (itens 2,9,12 e 16).

Após a aplicação do questionário e subsequente cálculo do Alfa de *Cronbach* da dimensão geral, obtivemos um valor de $\alpha = .84$, revelando desta forma um elevado grau de credibilidade. Quanto às subescalas motivação na organização e no trabalho, motivação para o desempenho, motivos de realização e poder e motivação ligada ao envolvimento, os valores foram $\alpha = .71$, $\alpha = .64$, $\alpha = .65$ e $\alpha = .63$, respetivamente.

2.2.4. Escala de Comportamento Organizacional

Por fim, tal como indicado previamente, de forma a estudar a variável compromisso organizacional, utilizámos a escala de comportamento organizacional que tem como base o Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen (1997) adaptado por Lopes (2014). Relativamente à sua dimensão geral, esta escala possui um valor do Alfa de *Cronbach* (α) = .841, revelando desta forma bastante consistência interna, e é constituída por 19 itens que se encontram divididos em 3 dimensões do compromisso organizacional: compromisso afetivo (itens 1, 2, 3, 4, 5 e 6), compromisso calculativo (itens 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13) e compromisso normativo (itens 14, 15, 16, 17, 18 e 19). A subescala compromisso afetivo possui um $\alpha = .78$, já a subescala compromisso calculativo tem um $\alpha = .74$ e por fim a subescala compromisso normativo apresenta um $\alpha = .77$.

O compromisso afetivo diz respeito à ligação emocional e afetiva que um indivíduo possui relativamente à sua organização, bem como o quanto este se encontra envolvido e identificado com os valores da mesma. O compromisso calculativo ou de continuidade diz respeito à ligação que um indivíduo tem para com a sua organização, fruto das consequências e custos que o abandono da mesma lhe irá causar. O compromisso normativo diz respeito ao sentimento que um indivíduo tem e que o faz permanecer na sua organização devido às pressões normativas, antes ou depois de entrar na mesma (Meyer e Allen, 1997).

Os 18 itens estão associados a uma escala do tipo *Likert*, existindo 7 tipos de resposta: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Discordo um pouco; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo um pouco; 6 – Concordo; 7 – Concordo totalmente.

Dos 19 itens que compõem a escala, existem 4 itens que se encontram formulados na negativa, ou seja, deverão ser considerados de forma invertida.

Após a aplicação do questionário à amostra em questão e consequente cálculo do Alfa de *Cronbach*, obtivemos um valor de $(\alpha) = .829$ para a dimensão geral, podendo assim concluir que este possui bastante coerência. Quanto às subescalas compromisso afetivo, compromisso calculativo e compromisso normativo, os valores do Alfa de *Cronbach* obtidos foram $\alpha = .839$, $\alpha = .813$ e $\alpha = .841$, respectivamente.

2.3. Seleção e caracterização da amostra

Para a elaboração deste trabalho de investigação foi selecionada uma amostra de natureza probabilística, uma vez que é o tipo de amostra que permite uma maior representatividade da mesma e possibilita também a determinação da margem de erro a utilizar numa generalização (Santos et al., 2019). A bateria dos instrumentos utilizados foi enviada *on-line* a todo o universo em estudo (oficiais e sargentos do QP do Exército Português) tendo resposta de 509 militares.

Relativamente ao sexo, participaram no estudo 479 (94,1%) militares do sexo masculino e 30 (5,9%) militares do sexo feminino, distribuídos pelas duas categorias, oficiais e sargentos do QP. No que diz respeito à idade dos militares foi feito um agrupamento por faixas etárias, conforme se apresenta na tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição dos participantes por categoria e faixa etária (n = 509)

Faixa etária	Oficiais		Sargentos		Total	
	n	%	n	%	n	%
18-25	15	5,1	1	,5	16	3,1
26-30	56	19,0	21	9,8	77	15,1
31-35	54	18,4	49	22,8	103	20,2
36-40	46	15,6	34	15,8	80	15,7
41-45	39	13,3	20	9,3	59	11,6
46-50	29	9,9	53	24,7	82	16,1
51-55	44	15,0	31	14,4	75	14,7
> 55	11	3,7	6	2,8	17	3,3
Total	294	100	215	100	509	100

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao estado civil dos mesmos, 315 (61,9%) são casados, 69 (13,6%) encontram-se em união de fato, 121 (23,8%) são solteiros e por fim 4 (0,8%) são viúvos.

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E ENGAGEMENT NO BEM-ESTAR E MOTIVAÇÃO

No que concerne à arma ou serviço dos participantes, 182 (35,8%) são de Infantaria, sendo esta a arma com maior percentagem de militares, 85 (16,7%) são da arma de Artilharia, 57 (11,2%) são da arma de Cavalaria, 34 (6,7%) são da arma de Engenharia Militar, 33 (6,5%) são do serviço de Administração Militar, 30 (5,9%) são do Serviço de Material, 36 (7,1%) são da arma de Transmissões, 9 (1,8%) são do Serviço de Saúde Militar e por fim 43 (8,4%) são de outra arma ou serviço.

Relativamente à região da unidade em que os militares se encontram colocados, 109 (21,4%) estão colocados na região Norte, 131 (25,7%) encontram-se colocados na região Centro, 196 (38,5%) estão colocados na Área Metropolitana de Lisboa, sendo esta a região com maior número de participantes, 35 (6,9%) encontram-se colocados na região Alentejo, 2 (0,4%) estão colocados na região Algarve, 19 (3,7%) encontram-se colocados na Região Autónoma dos Açores e por fim 17 (3,3%) na Região Autónoma da Madeira.

Quanto ao posto e categoria dos participantes, 66 (13%) são Oficiais Subalternos, 70 (13,8%) são Oficiais Capitães, 158 (31%) são Oficiais Superiores, sendo este o estrato com maior número de militares, 102 (20%) são 2º Sargento ou 1º Sargento, 69 (13,6%) são Sargento-Ajudante, 39 (7,7%) são Sargento-Chefe e por fim 5 (1%) são Sargento-Mor. Podemos assim concluir que neste estudo participaram 294 (57,8%) oficiais e 215 (42,2%) sargentos.

No que concerne ao tempo de serviço que os militares possuem até há data, 15 (2,9%) encontram-se no intervalo de 1 a 5 anos, 63 (12,4%) estão no intervalo de 6 a 10 anos, 105 (20,6%) encontram-se no intervalo de 11 a 15 anos, sendo este o que tem um maior número de participantes, 76 (14,9%) estão no intervalo de 16 a 20 anos de serviço, 68 (13,4%) encontram-se no intervalo de 21 a 25 anos, 91 (17,9%) estão no intervalo de 26 a 30 anos, 67 (13,2%) encontram-se no intervalo de 31 a 35 anos de serviço e por fim 24 (4,7%) já servem o Exército há mais de 35 anos.

De todos os participantes, 334 (65,6%) já fizeram algum tipo de missão e 175 (34,4%) nunca. Entre aqueles que já participaram em missões e as mesmas foram contabilizadas para o estudo, 144 (28,3%) fizeram uma missão, 75 (14,7%) fizeram duas missões, 52 (10,2%) fizeram três missões, 27 (5,3%) fizeram quatro missões, 15 (2,9%) fizeram cinco missões, 8 (1,6%) fizeram seis missões, 2 (0,4%) fizeram sete missões e finalmente 2 (0,4%) fizeram nove missões.

2.4. Procedimentos

Numa fase inicial após a escolha do tema e das diversas variáveis a investigar, bem como a relação entre as mesmas, foi realizada uma proposta de tema, enviada para o Departamento de Coordenação Escolar. Seguidamente, foi elaborado um projeto do Trabalho de Investigação Aplicada no qual foi feita uma breve descrição e justificação do tema escolhido e foram também enunciados os principais objetivos do mesmo. Além disto, foram elaboradas a pergunta de partida, as perguntas derivadas e as respetivas hipóteses de investigação. Segundo Quivy e Campenhoudt (2003), a pergunta de partida corresponde à questão central da investigação, devendo apresentar certas características tais como clareza, concisão, univocidade, devendo também ser concisa, exequível, realista e pertinente, resultando assim na seguinte questão: “Será que o compromisso organizacional e o *engagement* influenciam o bem-estar no trabalho e a motivação dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército Português?”. Da pergunta de partida surgem as perguntas derivadas, e conseqüentemente as hipóteses de investigação, que segundo Sarmiento (2013), são uma resposta provisória e temporária, ou seja, correspondem a suposições criadas pelo investigador de forma a responderem provisoriamente aos problemas de investigação, nomeadamente as perguntas derivadas ou à pergunta de partida. Desta forma, foram criadas as seguintes hipóteses de investigação: H1 – O compromisso organizacional e o *engagement* são diferentes para as categorias dos militares dos quadros permanentes do Exército Português; H2 – A motivação e o bem-estar são diferentes para as categorias dos militares dos quadros permanentes do Exército Português; H3 – O compromisso organizacional e o *engagement* afetam positivamente a motivação de ambas as categorias de militares dos quadros permanentes do Exército Português; H4 – O compromisso organizacional e o *engagement* afetam positivamente o bem-estar de ambas as categorias de militares do quadro permanente do Exército Português; H5 – As variáveis sexo, idade, estado civil, região da unidade de colocação, participação em missões internacionais, compromisso organizacional, *engagement* e motivação são preditoras do bem-estar em ambas as categorias de militares dos quadros permanentes do Exército Português; H6 – As variáveis sexo, idade, estado civil, região da unidade de colocação, participação em missões internacionais, compromisso organizacional, *engagement* e bem-estar são preditoras da motivação em ambas as categorias de militares dos quadros permanentes do Exército Português. Relativamente às perguntas derivadas, foram redigidas as seguintes: PD1 – Existem diferenças entre o compromisso organizacional e o *engagement* em função à categoria dos militares dos quadros permanentes

do Exército Português? PD2 – Existem diferenças entre a motivação e o bem-estar em função à categoria dos militares dos quadros permanentes do Exército Português? PD3 – Verifica-se uma relação positiva entre o compromisso organizacional e o *engagement* em relação à motivação, em ambas categorias de militares dos quadros permanentes do Exército Português? PD4 – Verifica-se uma relação positiva entre o compromisso organizacional e o *engagement* em relação ao bem-estar, em ambas categorias de militares dos quadros permanentes do Exército Português? PD5 – As variáveis sexo, idade, estado civil, região da unidade de colocação, participação em missões internacionais, compromisso organizacional, *engagement* e motivação, assumem um valor preditivo do bem-estar, em ambas categorias de militares dos quadros permanentes do Exército Português? PD6 – As variáveis sexo, idade, estado civil, região da unidade de colocação, participação em missões internacionais, compromisso organizacional, *engagement* e bem-estar, assumem um valor preditivo da motivação, em ambas categorias de militares dos quadros permanentes do Exército Português?

Após a validação do Projeto TIA, foram elaborados os questionários e posteriormente colocados no *Google Forms*. Foi então enviado um pedido ao Gabinete chefe Estado-Maior do Exército para que no âmbito do TIA, os questionários fossem enviados via Rede e-mail do Exército a todos os oficiais e sargentos dos quadros permanentes, o que acabou por ocorrer com sucesso. Segundo Sarmiento (2013), este método garante uma elevada taxa de respostas uma vez que não é estabelecido contacto pessoal entre o investigador e os inquiridos.

CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1. Análise descritiva das variáveis e diferenças entre categorias

Após a análise das médias e desvios padrão das diversas variáveis consoante a categoria, foi possível concluir que os oficiais apresentam médias superiores à categoria de sargentos, no que diz respeito ao *engagement*, ao bem-estar, à motivação e ao compromisso organizacional, tal como representado na Tabela 2.

Tabela 2 - Análise descritiva por categorias dos valores das médias (e desvio-padrão) das variáveis, *engagement*, bem-estar, motivação e compromisso organizacional

	R	Oficiais (n=294)	Sargentos (n=215)	t	p=
Eng	0-6	73,28 (16,41)	67,47 (19,81)	3,51	,001
BE	1-5	66,83 (10,42)	63,13 (11,98)	3,63	,000
Mot	1-5	98,65 (12,26)	95,12 (13,53)	3,07	,002
CO	1-7	86,10 (15,08)	83,37 (17,96)	1,81	,064

Nota: **Eng:** *Engagement*; **BE:** Bem-estar; **Mot:** Motivação; **CO:** Compromisso Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados do teste *t-student* (Tabela 2) mostram diferenças estatisticamente significativas, sendo as médias na subamostra oficiais mais elevadas, em relação à subamostra sargentos, quando comparamos as variáveis *Eng*, *BE* e *Mot*. No caso da variável *CO*, as diferenças entre as duas subamostras tendem a aproximar-se da significância ($p=,064$), sendo que o valor médio do *CO* dos oficiais foi superior ao dos sargentos.

De forma a saber quais as cotações máximas de cada variável, para que a análise das suas médias pudesse ser realizada de forma correta, foram calculadas estas mesmas cotações (número de itens do questionário x número de itens da escala *Likert*). Para a variável *engagement* a cotação máxima é de 112 valores (16 x 7), na variável bem-estar, a cotação máxima que pode ser obtida é de 100 valores (20 x 5). Quanto à motivação, a cotação máxima é de 140 valores (28 x 5) e por fim, para a variável compromisso organizacional, a cotação máxima é de 133 valores (19 x 7).

3.2. Correlações entre variáveis

Para analisar as correlações entre as diversas variáveis, foi utilizado o Coeficiente de Correlação Ordinal de *Spearman*, tal como apresentado na Tabela 3, para as categorias de oficiais e sargentos. Quanto mais o valor do coeficiente de correlação se aproximar de 1, mais forte será a correlação positiva entre variáveis, pelo contrário, quando mais se aproximar do valor -1, mais forte será a correlação negativa entre as mesmas. Desta forma, os resultados presentes nas tabelas demonstram fortes correlações positivas de todas as variáveis entre si, sendo estas correlações mais significativas na categoria de sargentos, uma vez que os valores do coeficiente de correlação obtidos foram superiores nesta mesma categoria.

Tabela 3 - Correlação entre as variáveis, compromisso organizacional, motivação, bem-estar e engagement, para a categoria de oficiais e sargentos

	1	2	3	4
Oficiais				
Sargentos				
1. <i>Eng</i>	-	,705**	,593**	,378**
2. <i>Mot</i>	,718**	-	,687**	,487**
3. <i>BE</i>	,684**	,737**	-	,449**
4. <i>CO</i>	,534**	,581**	,563**	-

Nota: **Eng:** *Engagement*; **BE:** Bem-estar; **Mot:** Motivação; **CO:** Compromisso Organizacional; ** $p < ,01$.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3. Análise de regressão linear múltipla

De forma a descobrir se as variáveis independentes, *engagement*, compromisso organizacional e motivação são preditoras da variável dependente bem-estar, recorreu-se a uma análise de regressão linear, a partir do modelo de regressão múltipla hierárquica (Abba & Torres, 2002). Para explorar a percentagem explicativa da variância do bem-estar nos oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército (Tabelas 4 e 5 respetivamente), inicialmente foram integradas as variáveis de controlo, ou seja, os dados sociodemográficos dos participantes: sexo, idade, estado civil, região da unidade de colocação e se participaram em missões. Seguidamente, foram integradas duas variáveis preditoras do bem-estar, o *engagement* e o compromisso organizacional, e por fim, foi integrada a variável motivação.

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E ENGAGEMENT NO BEM-ESTAR E MOTIVAÇÃO

Em relação aos oficiais (Tabela 4), o modelo final explica 55% da variância do bem-estar, para a qual contribuem principalmente o *engagement* ($\beta = ,265, p <,001$), o compromisso organizacional ($\beta = ,108, p <,05$) e a motivação ($\beta = ,436, p <,001$). As restantes variáveis não se revelaram preditoras do bem-estar na subamostra dos oficiais.

Tabela 4 - Resumo da análise da regressão hierárquica das variáveis preditoras do bem-estar dos oficiais do Exército Português

Variáveis	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β
Sexo	5,78	2,54	,126	4,23	1,97	,092	3,66	1,81	,080
Idade	1,73	,37	,325***	,69	,30	,130	,38	,27	,072
Estado Civil	-,35	,78	-,030	,14	,61	,012	-,10	,56	-,008
Região da unidade	-,31	,46	-,037	,14	,36	,017	,04	,33	,004
Participação em missões	-,55	1,40	-,024	-,16	1,09	-,007	-,20	,10	-,009
Eng				,32	,03	,511***	,17	,04	,265***
CO				,15	,03	,222***	,08	,03	,108*
Mot							,37	,05	,436***
R ²		,16				,47		,55	
F		8,71***			38,37***			46,52***	

Nota: **Eng:** *Engagement*; **BE:** Bem-estar; **Mot:** Motivação; **CO:** Compromisso Organizacional; * $p <,05$; ** $p <,01$; *** $p <,001$

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto aos sargentos (Tabela 5), o modelo final explica 66% da variância do bem-estar, para a qual contribuem principalmente o *engagement* ($\beta = ,277, p <,001$), o compromisso organizacional ($\beta = ,162, p <,01$) e a motivação ($\beta = ,382, p <,001$), mas também a idade ($\beta = ,212, p <,001$). As restantes variáveis não se revelaram preditoras do bem-estar na subamostra dos sargentos.

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E ENGAGEMENT NO BEM-ESTAR E MOTIVAÇÃO

Tabela 5 - Resumo da análise da regressão hierárquica das variáveis preditoras do bem-estar dos sargentos do Exército Português

Variáveis	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	B	SE B	β	B	SE B	β	B	SE B	β
Sexo	-,31	3,07	-,01	,22	2,12	,005	,01	1,98	,000
Idade	2,9	,46	,42***	1,52	,33	,220***	1,46	,31	,212***
Estado Civil	-,20	,95	-,01	-,08	,66	-,006	,59	,62	,042
Região da unidade	,82	,48	,11	,23	,34	,030	,15	,31	,019
Participação em missões	2,60	1,55	,11	,95	1,07	,039	,78	1,00	,032
Eng				,32	,03	,524***	,17	,04	,277***
CO				,16	,04	,234***	,11	,04	,162**
Mot							,34	,06	,382***
R ²		,18				,61		,66	
F		10,52***			48,96***			53,32***	

Nota: **Eng**: Engagement; **BE**: Bem-estar; **Mot**: Motivação; **CO**: Compromisso Organizacional; * p <,05; ** p <,01; *** p <,001

Fonte: Elaborado pelo autor

A segunda regressão hierárquica permitiu verificar se as variáveis independentes, *engagement*, compromisso organizacional e bem-estar são preditoras da variável dependente motivação. Tal como referido anteriormente, de forma a explorar a percentagem explicativa da variância da motivação nas categorias de oficiais e sargentos (Tabelas 6 e 7 respetivamente), integraram-se inicialmente as variáveis de controlo, ou seja, os dados sociodemográficos dos participantes: sexo, idade, estado civil, região da unidade de colocação e se participaram em missões. De seguida, foram integradas mais duas variáveis preditoras da motivação, o *engagement* e o compromisso organizacional, e numa terceira etapa, a variável bem-estar.

Em relação aos oficiais (Tabela 6), o modelo final explica 63% da variância da motivação, para a qual contribuem principalmente o *engagement* ($\beta = ,38$, $p <,001$), o compromisso organizacional ($\beta = ,18$, $p <,001$) e o bem-estar ($\beta = ,36$, $p <,001$). As restantes variáveis não se revelaram preditoras da motivação na subamostra dos oficiais.

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E ENGAGEMENT NO BEM-ESTAR E MOTIVAÇÃO

Tabela 6 - Resumo da análise da regressão hierárquica das variáveis predictoras da motivação dos oficiais do Exército Português

Variáveis	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Sexo	3,53	2,991	,07	1,53	2,114	,03	-,29	1,958	-,01
Idade	2,19	,434	,35***	,83	,317	,13**	,54	,294	,09
Estado Civil	-,00	,922	,00	,65	,651	,05	,59	,598	,04
Região da unidade	-,31	,541	-,03	,28	,383	,03	,22	,352	,02
Participação em missões	-,45	1,644	-,02	,10	1,166	,00	,17	1,071	,01
<i>Eng</i>				,42	,034	,56***	,28	,036	,38***
CO				,21	,035	,26***	,15	,034	,18***
BE							,43	,058	,36***
R²		,11				,56		,63	
F		8,41***			54,00***			62,73***	

Nota: **Eng**: *Engagement*; **BE**: Bem-estar; **Mot**: Motivação; **CO**: Compromisso Organizacional; * $p <,05$; ** $p <,01$; *** $p <,001$

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto aos sargentos (Tabela 7), o modelo final explica 69% da variância da motivação, para a qual contribuem principalmente o *engagement* ($\beta =,46, p <,001$), o compromisso organizacional ($\beta =,11, p <,05$) e o bem-estar ($\beta =,35, p <,001$), mas também o estado civil ($\beta =-,12, p <,01$). As restantes variáveis não se revelaram predictoras da motivação na subamostra dos sargentos.

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E ENGAGEMENT NO BEM-ESTAR E MOTIVAÇÃO

Tabela 7 - Resumo da análise da regressão hierárquica das variáveis preditoras da motivação dos sargentos do Exército Português

Variáveis	Modelo 1			Modelo 2			Modelo 3		
	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β
Sexo	-,12	3,651	-,00	,63	2,305	,01	,54	2,149	,01
Idade	1,87	,547	,24**	,17	,358	,02	-,44	,351	-,06
Estado Civil	-2,06	1,128	-,13	-1,99	,715	-,12**	-1,96	,666	-,12**
Região da unidade	,92	,569	,11	,25	,366	,03	,16	,341	,02
Participação em missões	2,62	1,841	,10	,51	1,168	,02	,13	1,091	,01
<i>Eng</i>				,44	,035	,65***	,32	,040	,46***
CO				,14	,039	,19***	,08	,038	,11*
BE							,40	,070	,35***
R²		,09				,64		,69	
F		5,41***			55,07***			59,48***	

Nota: **Eng**: *Engagement*; **BE**: Bem-estar; **Mot**: Motivação; **CO**: Compromisso Organizacional; * p <,05; ** p <,01; *** p <,001

Fonte: Elaborado pelo autor

CAPÍTULO 4 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Análise descritiva das variáveis e diferenças entre categorias

Os resultados obtidos no teste *t-student* indicam médias superiores nos valores das variáveis para a categoria de oficiais, em relação à de sargentos. Quanto à variável *engagement*, ambas as categorias apresentam resultados acima da média (73,28 nos oficiais e 67,47 nos sargentos), ou seja, em média os oficiais e os sargentos dos quadros permanentes do Exército Português encontram-se *engaged* para com a instituição. Estes valores não vão ao encontro da investigação de Gordo (2016) na qual a autora verificou a existência de diferenças nos valores totais de *engagement* para as duas categorias, à semelhança do presente estudo, no entanto a média desta variável nos sargentos foi mais elevada do que nos oficiais. A natureza, em relação ao ramo (serem oficiais e sargentos da Marinha), e o tamanho (71 oficiais e 85 sargentos) da amostra no estudo de Gordo (2016) poderão justificar em parte esta discrepância de resultados, tendo em conta que o presente trabalho a amostra é constituída por 294 oficiais e 215 sargentos do Exército Português.

Quanto à variável bem-estar, as médias obtidas foram de 66,83 para os oficiais e 63,13 para os sargentos, resultados acima da média e que demonstram um bem-estar na maioria da amostra, generalizando-se a toda a população. Estes valores vão de encontro ao trabalho de investigação realizado por Seixinho (2017), cuja amostra foi constituída por 44 oficiais, 82 sargentos e 160 praças da marinha, no qual o autor obteve valores mais altos de satisfação (uma das componentes do bem-estar) na categoria de oficiais, em relação à de sargentos e também ao estudo conduzido por Leite (2013), onde foram aplicados 169 inquéritos a diferentes trabalhadores ativos de Portugal, que permitiu demonstrar a existência de uma maior satisfação no trabalho para os indivíduos com cargos de chefia. Esta conclusão de Leite (2013) poderá explicar o porquê de no presente estudo, os oficiais possuírem níveis de bem-estar mais elevados, uma vez que os cargos de chefia são superiores nesta mesma categoria.

Por último, os níveis de motivação apurados neste trabalho de investigação revelaram uma média de 98,65 para a categoria de oficiais e 95,12 para a categoria de sargentos, valores que demonstram uma maioria de militares motivados. Quanto à variável compromisso organizacional, as médias obtidas para as categorias de oficiais e sargentos foram de 86,10 e 83,37, respetivamente, demonstrando um bem-estar acima da média, na amostra, sendo esta a única variável em que a divisão por categorias se revelou um pouco indiferente

($p=,064$). Estes achados não vão ao encontro do estudo de Mairós (2014), no qual a autora verificou médias de motivação e de compromisso organizacional superiores na categoria de sargentos, no entanto a sua amostra nesta categoria era constituída apenas por 17 militares, sendo estes contratados, ao contrário do presente estudo que apresenta uma amostra mais forte e desta forma mais representativa, sendo os militares dos quadros permanentes. O estudo de Nascimento (2010), no qual o autor aplicou 660 questionários a diferentes trabalhadores de 16 empresas distintas, concluiu que a posição hierárquica exerce um papel importantíssimo no compromisso organizacional, tendo obtido valores de compromisso calculativo mais elevados nos superiores hierárquicos, à semelhança do presente estudo. Estas conclusões poderão explicar o porquê de os valores de compromisso organizacional obtidos no presente estudo terem sido superiores na amostra de oficiais, sendo que de acordo com Nascimento (2010), a posição hierárquica aumenta os níveis de compromisso organizacional dos trabalhadores.

4.2. Correlações entre variáveis

Tal como referido anteriormente, através da utilização do Coeficiente de Correlação Ordinal de *Spearman* foram verificadas fortes correlações positivas de todas as variáveis, entre si. Para a correlação entre a motivação e o bem-estar foi obtido um valor de $r=,687$ ($p <,01$) na categoria de oficiais e $r=,737$ ($p <,01$) na de sargentos. Estes valores demonstram uma correlação positiva significativa entre as variáveis, à semelhança do estudo de Duarte (2016), com uma amostra de 135 oficiais e 187 sargentos, no qual o valor obtido para a correlação entre as variáveis foi de $r=,45$ ($p <,01$), ou seja, quanto maiores forem os níveis de motivação nos militares, maior será o seu bem-estar na instituição, e vice-versa.

Quanto à correlação entre a motivação e o compromisso organizacional, os valores obtidos foram $r=,487$ ($p <,01$) e $r=,581$ ($p <,01$) para as categorias de oficiais e sargentos, respetivamente. Estes valores demonstram uma correlação positiva significativa entre as variáveis, à semelhança do estudo conduzido por Silva (2016) cuja amostra foi constituída por 1061 militares dos três ramos das Forças Armadas, dos quais 200 eram oficiais e 300 eram sargentos, dos quadros permanentes, em que o autor verificou a existência de uma correlação direta entre a motivação e o compromisso organizacional. Também o estudo de Mairós (2014) permitiu verificar uma correlação entre estas duas variáveis. No entanto, o estudo de Andrade (2019) com uma amostra de 170 oficiais da Força Aérea portuguesa, no qual as variáveis compromisso organizacional e motivação foram decompostas nas suas

dimensões, verificou uma relação negativa de baixa intensidade entre o compromisso afetivo e a motivação extrínseca, uma correlação nula entre o compromisso afetivo e a motivação intrínseca, bem como entre o compromisso calculativo e a motivação intrínseca, e por fim uma correlação positiva de fraca intensidade entre o compromisso normativo e a motivação intrínseca. Estes valores não estão de acordo com os do presente estudo, possivelmente devido ao facto de neste ter sido avaliada a correlação entre o constructo geral das dimensões, ao contrário de Andrade (2019) que dividiu as mesmas nas suas várias dimensões, podendo assim obter diferenças entre os valores da correlação das variáveis gerais e os da correlação das variáveis enquanto dimensões.

Relativamente à correlação entre a motivação e o *engagement*, os valores obtidos foram de $r=,705$ ($p <,01$) para os oficiais e de $r=,718$ ($p <,01$) para os sargentos. Esta forte correlação positiva vai de encontro à investigação de Carvoeiro (2015), em que o autor aplicou 232 questionários a cadetes alunos da Academia Militar, na qual foi verificada uma correlação positiva entre a motivação intrínseca e o *engagement*, com um valor obtido de $r=,19$. Em contrapartida, a motivação extrínseca não revelou qualquer tipo de correlação com o *engagement* da amostra. Tal como referido anteriormente, o presente estudo avaliou a correlação entre o constructo geral das variáveis e não as dimensões das mesmas, no entanto, a baixa remuneração dos cadetes poderá estar na origem da inexistência de correlação entre a motivação extrínseca e o *engagement* no estudo de Andrade, algo que não se verifica no presente estudo uma vez que a remuneração dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes é bastante superior à de um cadete-aluno. Um outro estudo, da autoria de Gillet et al. (2017), cuja amostra foi constituída por 567 soldados e 839 oficiais, concluiu que existe uma forte correlação entre as duas dimensões da motivação e as três dimensões do *engagement*, ou seja, também as dimensões totais ou constructo geral se correlacionam, à semelhança dos resultados obtidos na presente investigação.

Para a correlação entre as variáveis bem-estar e compromisso organizacional, os valores obtidos foram de $r=,449$ ($p <,01$) para os oficiais e $r=,563$ ($p <,01$) para os sargentos. Estes valores estão de acordo com a literatura existente, sendo que esta correlação positiva entre as variáveis é também verificada na investigação de Silveira (2019), cuja amostra foi constituída por 409 militares do Exército Brasileiro durante uma missão de manutenção de paz no Haiti, na qual a autora registou um valor de $r=,19$ para a correlação entre o compromisso afetivo e o bem-estar para com a vida. À semelhança deste estudo, na investigação de Lourenço (2018), onde foram aplicados 116 questionários ao *staff* de vários estabelecimentos prisionais de Lisboa, foi encontrada uma forte correlação ($r=,572$) entre o

compromisso organizacional e a satisfação no âmbito do trabalho. Estes resultados confirmam os do presente estudo em que o aumento do compromisso organizacional irá resultar num aumento do bem-estar dos militares, e vice-versa.

Para as variáveis bem-estar e *engagement* foram obtidos coeficientes de correlação de $r=,593$ ($p <,01$) para a categoria de oficiais e $r=,684$ ($p <,01$) para os sargentos. O estudo de Costa (2019) que teve como amostra 265 pilotos de linha aérea em Portugal, obteve resultados semelhantes, apresentando um coeficiente de correlação de $r=,419$ entre estas duas variáveis, concluindo que o *engagement* tem uma associação positiva para com a satisfação no trabalho. Também na investigação de Silveira (2019) foi encontrada uma correlação positiva entre o bem-estar e o *engagement*, tendo sido obtido um valor de $r=,23$. Esta correlação entre as variáveis, presente neste trabalho de investigação e nos estudos acima mencionados, permite verificar que o aumento do *engagement* dos militares irá também resultar num aumento dos seus níveis de bem-estar.

Por fim, a correlação entre as variáveis compromisso organizacional e *engagement* apresentou valores de $r=,378$ ($p <,01$) e de $r=,534$ ($p <,01$) para as categorias de oficiais e sargentos, respetivamente, valores que se aproximam do resultado da investigação de Aulia (2016), constituída por 189 militares do Exército da Indonésia, na qual a autora encontrou uma correlação positiva significativa entre o compromisso organizacional e o *engagement*, com um valor de $r=,447$ para a mesma. Prazeres (2018), com uma amostra de 762 militares do Exército português, verificou na sua investigação uma correlação positiva do compromisso afetivo para com o *engagement*, obtendo um valor de $r=,43$, tal como Silveira (2019) que obteve um valor de $r=,36$ para a correlação entre o compromisso afetivo e o *engagement* no âmbito laboral. Apesar de o presente estudo não avaliar a correlação entre as dimensões do compromisso organizacional e o *engagement*, pode-se verificar que à semelhança das investigações mencionadas, uma aposta no aumento dos níveis de compromisso organizacional dos militares, irá resultar num aumento do *engagement*, e vice-versa.

4.3. Análise de regressão linear múltipla

Tal como referido anteriormente, de forma a averiguar se as variáveis *engagement*, compromisso organizacional e motivação são preditoras do bem-estar, foi realizada uma regressão linear múltipla. Quanto à variável independente *engagement*, a mesma pode ser considerada preditora do bem-estar, obtendo-se os valores de $\beta =,265$ na categoria dos

oficiais e $\beta = ,277$ na categoria dos sargentos. Na investigação de Costa (2019) à semelhança do presente estudo, o *engagement* revelou-se preditor da satisfação, obtendo um valor de $\beta = ,42$. Este valor foi obtido quando apenas conjugadas estas duas variáveis, variando com a conjugação de outras dimensões. A regressão linear aplicada às dimensões poderá sofrer alterações em relação à regressão conduzida com as variáveis totais, podendo este fator explicar a pequena diferença de resultados entre o presente estudo e o de Costa (2019).

Relativamente à variável independente motivação, o presente estudo permitiu verificar que esta é a variável mais preditora do bem-estar, obtendo-se valores de $\beta = ,436$ na categoria de oficiais e $\beta = ,382$ na categoria de sargentos. Duarte (2016) verificou o mesmo resultado na sua investigação, concluindo que a motivação é preditora no que diz respeito à satisfação de um indivíduo na sua organização. Desta forma, um aumento dos níveis de motivação irá resultar em maiores níveis de bem-estar.

Os resultados obtidos permitiram verificar que o compromisso organizacional também é preditor do bem-estar, tendo-se obtido valores de $\beta = ,108$ na categoria de oficiais e $\beta = ,162$ na de sargentos. A investigação de Silveira (2019), apesar de ter como variável independente a satisfação, ao contrário do presente estudo cuja variável independente é o compromisso organizacional, permitiu verificar que a satisfação é moderadora nos níveis do compromisso organizacional, tendo obtido valores de $\beta = ,237$, comprovando que tal como no presente estudo, um investimento no compromisso organizacional resultará num maior bem-estar e satisfação na instituição.

Por fim, surge a variável independente idade, que apesar de não se revelar preditora na categoria de oficiais, apresenta um valor de $\beta = ,212$ na categoria de sargentos, revelando-se preditora do bem-estar nesta mesma categoria. No estudo de Seixinho (2017), o mesmo não se verificou, tendo o autor concluído que o tempo de trabalho (variável com proporcionalidade direta com a idade) não exerce influência sobre a satisfação no trabalho. Na marinha, antes de concorrerem ao curso de sargentos, os militares têm de passar pela categoria de praças, algo que poderá ter influência na idade dos mesmos em postos equivalentes, no Exército. Este fator poderá ser a razão da diferença entre o estudo de Seixinho (2017) e a presente investigação.

A segunda regressão linear múltipla, tal como referido anteriormente, surgiu de forma a verificar se as variáveis independentes *engagement*, compromisso organizacional e bem-estar são preditoras da motivação. Quanto à variável *engagement*, a mesma revelou-se a mais elevada preditora da motivação em ambas as categorias de oficiais e sargentos, obtendo-se valores de $\beta = ,38$ e $\beta = ,46$, respetivamente. No estudo de Carvoeiro (2015), já referido

anteriormente, apesar de a variável dependente ser o *engagement*, ao contrário desta regressão hierárquica, verificou-se que a motivação intrínseca é preditora do *engagement*, e apesar de o autor ter avaliado as dimensões e não a motivação como um todo, uma vez que estas variáveis se correlacionam, poderá também o *engagement* ser preditor da motivação, à semelhança do presente estudo.

Relativamente à variável bem-estar, também esta se revelou preditora da motivação, tendo sido os valores obtidos bastante significativos e semelhantes entre categorias. Desta forma, um bem-estar mais elevado irá resultar em maiores níveis de motivação.

Os valores obtidos para o compromisso organizacional, à semelhança das variáveis anteriores, mostram que o mesmo é preditor da motivação, indo este resultado ao encontro dos estudos de Silva (2016) e Mairos (2014). Ambos os estudos concluíram que o compromisso afetivo prevê a motivação intrínseca, enquanto o compromisso calculativo é preditor da motivação extrínseca. Ambas as dimensões do compromisso organizacional se revelaram preditoras das duas dimensões da motivação, podendo assim, como um todo prever também a motivação geral, tal como no presente estudo. Assim, um investimento no compromisso organizacional irá resultar numa maior motivação.

Por fim, para a categoria de sargentos, também a variável independente estado civil, se revelou preditora da motivação, tendo sido obtido um valor de $\beta = -,12$. A investigação de Mairos (2014), mencionada anteriormente, registou um valor de $\beta = ,16$ para a mesma relação entre variáveis, concluindo que os militares que não estão casados ou em união de fato mas sim solteiros ou divorciados apresentam maiores níveis de motivação, estando estes resultados de acordo com o presente trabalho de investigação.

4.4. Verificação das hipóteses e resposta às perguntas de investigação

No que diz respeito à primeira hipótese de investigação, “O compromisso organizacional e o *engagement* são diferentes para as categorias dos militares dos quadros permanentes do Exército Português” e respondendo à primeira pergunta derivada, podemos verificar que a mesma é verdadeira, pois os valores de compromisso organizacional (86,10 na categoria de oficiais e 83,37 na categoria de sargentos) e de *engagement* (73,28 na categoria de oficiais e 67,47 na categoria de sargentos) obtidos são significativamente superiores na categoria de oficiais.

Quanto à segunda hipótese de investigação, “A motivação e o bem-estar são diferentes para as categorias dos militares dos quadros permanentes do Exército Português”,

esta é verdadeira. Respondendo também à pergunta derivada 2, a partir da análise descritiva por categorias, conseguimos verificar valores de motivação de 98,65 para a categoria de oficiais e de 95,12 para a categoria de sargentos, bem como valores de bem-estar de 66,83 e 63,13 para as categorias de oficiais e sargentos, respetivamente, confirmando assim a hipótese.

A terceira hipótese de investigação, “O compromisso organizacional e o *engagement* afetam positivamente a motivação de ambas as categorias de militares dos quadros permanentes do Exército Português” é verdadeira. Como justificação da veracidade e respondendo à terceira pergunta derivada, tal como pudemos verificar na análise do Coeficiente de Correlação Ordinal de *Spearman*, os valores obtidos para a correlação entre o compromisso organizacional e a motivação, bem como entre o *engagement* e a motivação, demonstram correlações positivas significativas entre as variáveis, sendo esta última correlação entre o *engagement* e a motivação a mais forte de todo o estudo.

A quarta hipótese de investigação, “O compromisso organizacional e o *engagement* afetam positivamente o bem-estar de ambas as categorias de militares do quadro permanente do Exército Português” confirma-se, uma vez que os coeficientes de correlação obtidos para o compromisso organizacional e o bem-estar, bem como para o *engagement* e o bem-estar, demonstram uma correlação positiva significativa entre as variáveis, servindo esta justificação de resposta à quarta pergunta derivada.

Relativamente à quinta hipótese de investigação, “As variáveis sexo, idade, estado civil, região da unidade de colocação, participação em missões internacionais, compromisso organizacional, *engagement* e motivação são preditoras do bem-estar em ambas as categorias de militares dos quadros permanentes do Exército Português”, concluímos que a mesma não se verifica na sua totalidade. Como justificação e simultânea resposta à pergunta derivada 5, apenas as variáveis compromisso organizacional, *engagement* e motivação se revelaram preditoras do bem-estar em ambas as categorias de militares, simultaneamente, acrescentando a variável idade, que também se verificou como preditora do bem-estar apenas na categoria de sargentos.

Por fim, a sexta hipótese de investigação “As variáveis sexo, idade, estado civil, região da unidade de colocação, participação em missões internacionais, compromisso organizacional, *engagement* e bem-estar são preditoras da motivação em ambas as categorias de militares dos quadros permanentes do Exército Português”, à semelhança da anterior, não se verifica na sua totalidade. Respondendo também à sexta pergunta derivada, verificámos que apenas o *engagement*, o compromisso organizacional e o bem-estar são simultaneamente

preditores da motivação nas categorias de oficiais e sargentos, acrescentando o estado civil como variável preditora da motivação apenas na categoria de sargentos.

Em resposta à pergunta de partida “Será que o compromisso organizacional e o *engagement* influenciam o bem-estar no trabalho e a motivação dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército Português?”, tal como pudemos verificar anteriormente, todas as variáveis se correlacionam entre si, sendo que destas correlações, as mais fortes são entre o *engagement* e o bem-estar e o *engagement* e a motivação, para ambas subamostras, em relação à categoria. A correlação entre o compromisso organizacional e as duas variáveis, motivação e bem-estar, apesar de não ter valores tao altos, também é positiva e significativa. Concluindo, todas as variáveis se influenciam entre si.

CONCLUSÕES

Com a realização deste trabalho de investigação, procurou-se caracterizar a influência que o compromisso organizacional e o *engagement* exercem na motivação e no bem-estar dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército Português. Após a análise dos resultados obtidos, concluiu-se que o compromisso organizacional e o *engagement* afetam positivamente a motivação dos oficiais e sargentos, no entanto, exercem uma maior influência sobre a categoria de sargentos. Os dados obtidos permitiram também concluir que o bem-estar é afetado positivamente pelas duas variáveis, sendo que à semelhança do resultado anterior, também na categoria de sargentos o peso que as variáveis exercem sobre o bem-estar é superior.

A partir da análise descritiva das variáveis concluiu-se que de forma geral os oficiais apresentam níveis de compromisso organizacional e *engagement* superiores aos sargentos, mesmo que a diferença não seja muito elevada. Ainda assim, concluiu-se que os resultados obtidos são elevados, demonstrando que em média, os militares possuem um forte vínculo para com a organização (Meyer & Allen 1991), além de que se encontram envolvidos fisicamente, emocionalmente e cognitivamente com a função que desempenham (William Kahn 1990).

Quanto às variáveis motivação e bem-estar, também os valores obtidos foram superiores na categoria de oficiais, ainda que elevados em ambas as categorias. Apesar de atualmente, a desmotivação dos militares ser considerada como uma verdade absoluta (e.g. Matos, 2019; ZAP, 2019; Ribeiro, 2013), este estudo veio concluir que os oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército Português continuam com uma motivação e bem-estar na instituição acima da média.

De todas as correlações em estudo, a relação entre o *engagement* e a motivação foi a que obteve valores mais elevados. Isto permitiu-nos concluir que as instituições militares devem apostar no aumento dos níveis de *engagement* dos militares, para que estes se sintam mais motivados no desempenho das suas funções. As restantes correlações entre variáveis apesar de não apresentarem valores tão elevados, também demonstram ser relevantes e significativas, o que advém que de forma a trabalhar uma variável numa determinada amostra, devem ser também trabalhadas todas as restantes, de forma a tirar o máximo rendimento das mesmas.

É importante referir que a variável motivação se revelou o maior preditor de bem-estar nas duas categorias em estudo, sendo que também o compromisso organizacional e o *engagement* são preditores da motivação em ambas as categorias. A variável idade apesar de não exercer influencia sobre a amostra de oficiais, revelou-se preditora do bem-estar na categoria de sargentos. Por fim, concluiu-se que a variável *engagement* é a maior preditora de motivação em ambas as categorias de oficiais e sargentos. Também as variáveis compromisso organizacional e bem-estar são preditoras da motivação em toda a amostra, acrescentando a variável estado civil que é preditora da motivação apenas na amostra de sargentos. Em suma, para que haja motivação e bem-estar na instituição militar, deve-se investir em ferramentas que estimulem o *engagement* e a motivação dos militares, respetivamente.

Limitações do trabalho e recomendações para pesquisas futuras

Como principal limitação desta investigação destaca-se que as subamostras são sobretudo constituídas por elementos do sexo masculino. Outra limitação prende-se com o facto de a amostra ser constituída por militares de um ramo das Forças Armadas, neste caso do Exército Português, podendo limitar a generalização dos resultados obtidos a outros ramos das Forças Armadas. Assim, seria muito relevante que este estudo pudesse conduzir a futuras investigações para continuar a explorar de forma mais aprofundada, utilizando amostras maiores e mais heterogéneas (por exemplo, com mais participantes do sexo feminino). A isto, acresce a situação de estado de emergência em Portugal originada pelo crescimento exponencial de casos de Covid-19, que impossibilitou a deslocação às diversas unidades do país com o intuito de aplicar um maior número de questionários. Seria também interessante conduzir futuramente um estudo longitudinal utilizando a mesma amostra, de forma a verificar se a relação entre as variáveis se mantêm, uma vez que os militares vão tendo alterações na sua carreira, tais como promoções, mudança de funções ou até mesmo a própria avaliação.

Em termos de implicações práticas, os nossos resultados contribuem para uma visão mais abrangente de como os militares se sentem perante a instituição, podendo vir a auxiliar a criação de ferramentas, por parte das diversas unidades militares, que procurem aumentar a motivação e o bem-estar dos mesmos, ao longo das suas carreiras.

BIBLIOGRAFIA

- Abba, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7, 19-29. doi: 10.1590/S1413-294X2002000300004.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange* (1st edition). New York: Behavioral Research Service General Electric Company.
- Andrade, M. (2019). *A importância do comprometimento organizacional e da motivação no líder militar*. (Dissertação de Mestrado não publicada), Academia Militar, Lisboa.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63, 01-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.
- Almeida, J., Machado, F., Capucha, L., & Torres, A. (1994). Metodologia da pesquisa empírica. In: Almeida, J. (coord.), *Introdução à Sociologia*. Lisboa: Universidade Aberta. pp. 193-213.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 27, 1-14.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. New York: Kogan Page Publishers.
- Aulia (2016). Emotional Intelligence, Work Engagement, and Organizational Commitment of Indonesian Army Personnel. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 31, 124-131. doi: 10.24123/aipj.v31i3.571.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Boar, D., & Schaufeli, W. B. (2003). Demands and job resourcer and predictors of absence duration and frequency. *Vocational Behavior*, 341-356. doi:10.1016/S0001-8791(02)00030-1.
- Barbosa, M. (2009). *A motivação dos candidatos à Força Aérea Portuguesa: adaptação e validação de um instrumento*. Trabalho de Projeto de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. doi: 10.1086/222820.
- Belchior, V. (2002). *Liderança Militar*. Lisboa: Academia Militar.

- Carvoeiro, J. (2015). *A motivação dos cadetes alunos da Academia Militar e a relação com o bem-estar*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. Editorial McGraw-Hill.
- Chiuzi, R. M. (2006). *As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores*. (Dissertação de Mestrado não publicada), Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo.
- Coffman, C. & Gonzalez-Molina, G. (2002). A New Model: Great Organizations Win Business by Engaging the Complex Emotions of Employees and Customers. Excerpt from Follow This Path. Warner Books. *The Gallup Management Journal*, 12-21.
- Costa, L. S. M., & Pereira, C. A. A. (2007). Bem-Estar Subjetivo: aspetos concetuais. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 59(1), 72-80.
- Costa, P. (2019). *O estilo de liderança e o engagement dos colaboradores em contexto militar*. (Dissertação de Mestrado não publicada), Academia Militar, Lisboa.
- Costa, S. (2019). *Fatores psicossociais...mediadores ou moderadores da relação entre o engagement e satisfação com a carreira? Uma amostra com pilotos de linha aérea*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 3.^a ed. Los Angeles, CA: Sage.
- Cunha, P. M., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). Motivação e bem-estar no trabalho. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, (pp. 113- 184). Lisboa: RH Mais.
- Delle Fave, A., Wissing, M., Brdar, I., Vella-Broderick, D., & Freire, T. (2013). Cross-cultural perceptions of meaning and goals in adulthood: their roots and relations with happiness. In A. Waterman (Ed.), *The best within us: Positive psychology perspectives on eudaimonia*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands?Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*. AOSIS (pty) Ltd. doi: 10.4102/sajip.v37i2.974.

- Duarte, D (2016). *Características relacionais do trabalho e a satisfação no trabalho dos Sargentos e Oficiais do Exército: o papel mediador da motivação*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Exército Português (2020). Conceito para a visão. Acedido em: 24 de abril de 2020 em <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/visao>.
- Etzione, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (mult-moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 189–198.
- Ferreira, J. M., Neves, J., Caetano, A., & Passos, A. M. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12–25. doi: 10.1068/p6110.
- Freire, T., Zenhas, F., Tavares, D. e Iglésias, C. (2013). Felicidade Hedónica e Eudaimónica: Um estudo com adolescentes portugueses. *Análise Psicológica*, pp.329-342. doi: 10.14417/S0870-8231201300040005.
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 3.ª ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Galinha, I., & Ribeiro, J. L. P. (2005). História e evolução do conceito de bem-estar subjetivo. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 6(2), 203-214.
- Gillet, N., Becker, C., Lafrenière, M. A., Huart, I., & Fouquereau, E. (2017). Organizational support, job resources, soldiers' motivational profiles, work engagement, and affect. *Military Psychology*, 29(5), 418–433, doi: 10.1037/mil0000179.
- Gouveia, R. S. V., Lins, Z. M. V., Lima, T. J. S., Freires, L. A., & Gomes, A. I. A. S. B. (2009). Bem-estar afetivo entre profissionais de saúde. *Revista Bioética*, 17 (2), 267-280. Acedido em: 30 de março em http://revistabioetica.cfm.org.br/index.php/revista_bioetica/article/download/166/171.
- Gordo, L. (2016). *O Contrato Psicológico e o Engagement dos Militares da Marinha Portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Liderança – Pessoas e Organizações, Academia Militar, Lisboa.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.

- Hernandez, J. D. (2007). *Impactos da percepção de saúde organizacional no bem-estar no trabalho*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Aplicada, Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. London, UK: Crosby.
- Herzberg, F. (1968) *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review, vol. 46, no. 1, pp. 53-62.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart, commercialization of human feeling*. University of California Press, 27-34.
- Horn, J., Taris, T., Schaufeli, W., & Scheurs, M. (2004). The structure of occupational well-being: A study Among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375. doi: 10.1348/0963179041752718.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 692-724. doi: 10.5465/256287.
- Katt, J. A., & Condly, S. J. (2009). A preliminary study of classroom motivators and demotivators from a motivation-hygiene perspective. *Communication Education*, 58 (2), 213-234. doi: 10.1080/03634520802511472.
- Lei 1 (2009). Lei Orgânica n.º1-A/2009, de 7 de Julho. *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*.
- Leite, M. (2013). *Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705. doi: 10.1037/0003-066X.57.9.705.
- Lopes, F. (2014). *O Compromisso Organizacional Como Resultado Da Percepção Dos Benefícios Da Formação*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa.
- Lopes, S., Chambel, M. J., Castanheira, F., & Oliveira-Cruz, F. (2015). Measuring Job Satisfaction in Portuguese Military Sergeants and Officers: Validation of the Job Descriptive Index and the Job in General Scale. *Military Psychology*, 27(1), 52–63. doi:10.1037/mil0000060.
- Lourenço, A. (2018). *Impacto da formação organizacional no comprometimento e satisfação laboral dos colaboradores. Estudo de caso no Sistema Prisional*

- Português (Área Metropolitana de Lisboa)*. Dissertação de Mestrado em Gestão do Potencial Humano, Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Luís, F. (2011). *Burnout E Bem-Estar No Trabalho: Estudo Exploratório Na Divisão Da Polícia De Segurança Pública De Portimão*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde, Universidade do Algarve, Faro.
- Lusa (2019). Falta de efetivos põe ramos militares em "alerta" com "sobrecarga de esforço". In *Diário da República*. Acedido em: 13 de maio de 2020 em <https://www.dn.pt/lusa/falta-de-efetivos-poe-ramos-militares-em-alerta-com-sobrecarga-de-esforco-10791242.html>.
- Luthans, F. (1977). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mairos, C. (2014). *O Comprometimento organizacional e a motivação dos militares contratados da Marinha Portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Marques, C. A. (1996). *Comportamento organizacional e gestão: perspetivas e aplicações*. In C. A. Marques e M. Pina e Cunha: *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Martinez, B. (2016). *Motivação para ser Militar: Ingresso na Academia da Força Aérea*. Dissertação de Mestrado em Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto Aviador, Academia da Força Aérea, Sintra.
- Martins, C. (2011). *Manual de Análise de Dados Quantitativos com Recurso ao IBMR SPSS: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir*. Braga: Equilíbrio Edições.
- Martins, J. (2013). *Validação da versão portuguesa do questionário Utrecht Work Engagement para medir o Engagement no trabalho nos profissionais dos cuidados de saúde primários*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Matos, V. (2019). Militares pagam dezenas de milhares de euros ao Estado para deixar a tropa. *Expresso*. Acedido em: 15 de maio de 2020 em <https://expresso.pt/politica/2019-12-28-Militares-pagam-dezenas-de-milhares-de-euros-ao-Estado-para-deixar-a-tropa>.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370. doi: 10.1037/h0054346.

- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, 671-684. doi: 10.5465/256492.
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15-28. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199801)19:1<15::AID-JOB816>3.0.CO;2-C.
- McClelland, D.C., Smith, C.P., Atkinson, J.W., & Veroff, J. (1992). Motivation and personality: Handbook of the thematic content analysis. *Press Syndicate of the University of Cambridge*, 3, 225-270.
- Meyer, J., e Allen, N. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3):372-378. doi: 10.1037//0021-9010.69.3.372.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 91-89. doi: 10.6007/IJARBSS/v6-i12/2464.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace – Theory, Research and Application. (Advanced Topics in Organizational Behavior)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2015). Decreto de Lei n.º 90/2015 de 29 de maio: Estatuto dos Militares das Forças Armadas. *Diário da República*, 1ª série, n.º 104, 3198-3253.
- Monteiro, R. (2011). *Bem-Estar no trabalho e percepção de saúde: estudo realizado com auxiliares de geriatria no norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Morrow, P. C. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*, Jai Press, Greenwich.
- Mota, N. (2014). *A influência da liderança e da motivação no clima organizacional de uma unidade escalão batalhão. Estudo de caso: 2º batalhão de infantaria paraquedista*. Dissertação de Mestrado em Ciências Militares na especialidade de Infantaria, Academia Militar, Lisboa.
- Mowday, R. T, Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1.

- Nascimento, L. e Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133. Acedido em: 10 de abril de 2020 em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v14n1/v14n1a08.pdf>.
- Nascimento, L. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*. Dissertação de Doutoramento em Gestão, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Nikezić S., Milenko Dželetović, Dragan Vučinić (2016). Chester Barnard: Organizational-Management Code for the 21st Century. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221 (2016), 126 – 134. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.098.
- Organ, D. W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, 2(1), 46–53. doi: 10.5465/amr.1977.4409162.
- Pacheco, T. (2015). *O Curso de operações especiais: valores motivacionais para o voluntariado*. Dissertação de Mestrado em Ciências Militares na especialidade de Infantaria, Academia Militar, Lisboa.
- Palhau, J. (2012). *Perceção do nível de exigências profissionais dos militares do Exército Português: relação entre burnout e engagement*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Penley, L. E., & Gould (1998). Etzioni’s model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59. doi: 10.1002/job.4030090105.
- Peterson, C., Park Nansook, P., & Seligman, M. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6, 25-41. doi: 10.1007/s10902-004-1278-z.
- Prazeres, A. (2018). *Características relacionais do trabalho e o engagement: o papel mediador das necessidades psicológicas básicas*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. Souto, S. & Pina e Cunha, M. (2007). *Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho*. *Comportamento organizacional e gestão*, 13 (1), 7-36.

Acedido em: 13 de abril de 2020 em <http://scielo.mec.pt/pdf/cog/v13n1/v13n1a02.pdf>.

- Ribeiro, N. (2013). Desmotivação dos militares preocupa Loureiro dos Santos. *Público*. Acedido em: 15 de maio de 2020 em <https://www.publico.pt/2013/12/17/politica/noticia/desmotivacao-dos-militares-preocupaloureiro-dos-santos-1616640>.
- Rocha, Gato, N., Cândido, M, Raquel, A. & Ferreira, S. (2006). Motivação Intrínseca e extrínseca: o seu papel na seleção de candidatos para a Academia da Força Aérea. *Revista de Psicologia Militar*, 6, 221-236.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020.
- Ryan, R., & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Reviews Psychology*, 52, 141-166. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.141.
- Sampaio, N., Luís, R., Fazendeiro, H. (2003). *Revista de Psicologia Militar*, (14), pp. 41-54.
- Santos, L.A.B., & Lima, J.M.M. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.^a ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sarmiento, M. (2002). *Apontamentos de comportamento organizacional*. Lisboa: Instituto Superior Técnico.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica Para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. doi: 10.1002/job.248.
- Seixinho, T. (2017). *Satisfação no trabalho dos militares das unidades operacionais navais da Marinha Portuguesa*. Dissertação de Mestrado em Ciências Militares Navais, na especialidade de Marinha, Escola Naval, Alfeite.
- Silva, M. (2014). *Engagement ou compromisso organizacional: conceitos iguais ou diferentes?* Dissertação de Mestrado em Psicologia, Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa.

- Silva, M. (2016). *O Comportamento Organizacional nas Forças Armadas*. Trabalho de Investigação Individual, Curso de Promoção a Oficial General, Instituto Universitário Militar, Pedrouços.
- Silveira, C. (2019). *Bem-estar dos militares do Exército Brasileiro em Missão de Paz no Haiti*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24 (2), 201-209. doi: 10.1590/S0102-37722008000200010.
- Sonnetag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between non-work and work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518-528, doi: 10.1037/0021-9010.88.3.518.
- Sousa, A. (1990). *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Verbo.
- Souza, G. C. (2010). *Fontes de bem-estar no trabalho e estratégias de medição no contexto do serviço público: desafios e perspectivas para a qualidade de vida no trabalho*. Dissertação de obtenção do grau de Especialista em Gestão Universitária, Universidade de Brasília, Brasília.
- Tierney, P., Farmer, S., Graen, G. (1999). *An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships*. *Personal Psychology*. 52, 3, 591-620.
- Vieira, B. (2002). *Compilação, traduções, adaptação e sistematização do General Belchior Vieira "Sabia*. (E. Atena, Ed.), *Academia Militar* (p. 105). Estado-maior do Exército.
- Vroom, V. H. (1964). New York: Wiley. *Work and Motivation*, 331 p.
- Warr, P. B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wiener, Y. (1982). *Commitment in organizations: a normative view*. *Academy of Management Review* 7 (3), 418-428.
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- ZAP (2019). Militares têm de pagar milhares de euros para deixar o Exército. Mulher deu 91 mil euros para sair. In ZAP. Acedido em: 15 de maio de 2020 em <https://zap.aeiou.pt/militares-pagar-milhares-euros-deixar-exercito-299930>.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Influência do compromisso organizacional e *engagement* no bem-estar e na motivação dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército Português

A Academia Militar está a realizar um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) que pretende identificar qual a influência que o compromisso organizacional e o *engagement* na motivação e no bem-estar dos oficiais e sargentos dos quadros permanentes do Exército Português. O estudo enquadra-se na etapa final para a obtenção do grau de Mestre na Academia Militar.

O estudo tem como investigador o Aspirante de Infantaria Vitor Sousa, com a orientação do Tenente-Coronel de Infantaria Renato Pessoa dos Santos e da Dra. Sandra Oliveira de Almeida. A resposta a este questionário deixa de ser válida a partir do dia 25 de abril de 2020.

Consentimento informado:

Concordo participar neste estudo, irei responder aos questionários acerca da temática supra. Ninguém saberá as minhas respostas aos questionários, à exceção da equipa de investigação. Tenho consciência que as minhas respostas são ANÓNIMAS e CONFIDENCIAIS. Compreendo que posso não ganhar nada diretamente por participar neste estudo, mas a minha participação poderá ser muito útil para outras pessoas, no futuro. No final do estudo poderei ter acesso aos resultados do mesmo, através da solicitação ao investigador.

Aceito participar neste estudo

Dados sociodemográficos

1. Sexo: M F

2. Idade:

Entre 18 e 25

Entre 26 e 30

Entre 31 e 35

Entre 36 e 40

Entre 41 e 45

Entre 46 e 50

Entre 51 e 55

Mais de 55

3. Estado Civil:

Casado(a)

União de fato

Solteiro(a)

Viúvo(a)

4. Arma ou Serviço:

Infantaria

Artilharia

Cavalaria

Engenharia Militar

Administração Militar

Serviço de Material

Transmissões

Serviço de Saúde Militar

Outro

5. Região da unidade em que está colocado(a):

Norte

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E ENGAGEMENT NO BEM-ESTAR E MOTIVAÇÃO

- Centro
- Área Metropolitana de Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira

7. Posto:

- Oficiais Subalternos
- Oficiais Capitães
- Oficiais Superiores
- Oficiais Gerais
- 2º Sargento ou 1º Sargento
- Sargento-Ajudante
- Sargento-Chefe
- Sargento-Mor

8. Há quanto tempo está no Exército?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- Entre 11 a 15 anos
- Entre 16 a 20 anos
- Entre 21 a 25 anos
- Entre 26 a 30 anos
- Entre 31 a 35 anos
- Mais de 35 anos

9. Já participou em alguma missão?

- Sim
- Não

10. Caso a resposta tenha sido afirmativa, indique em quantas missões participou e quais os tipos de missões (Ex: FND, END, Cooperação no Domínio da Defesa, outras...):

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E ENGAGEMENT NO BEM-ESTAR E MOTIVAÇÃO

Por favor, para responder aos itens PENSE NA SUA VIVÊNCIA PROFISSIONAL ATUALMENTE, e avalie com que frequência tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos:

Cada frase é seguida de um conjunto de respostas possíveis com a seguinte designação: 0 (Nenhuma vez), 1 (Algumas vezes por ano), 2 (Uma vez ou menos por mês), 3 (Algumas vezes por mês), 4 (Uma vez por semana), 5 (Algumas vezes por semana) e 6 (Todos os dias).

Com que frequência? (0-6):

	0	1	2	3	4	5	6
1. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia;							
2. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade;							
3. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar;							
4. No meu trabalho sinto-me com força e energia;							
5. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho;							
6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha roda;							
7. O meu trabalho inspira-me;							
8. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar;							
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente;							
10. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho;							
11. Estou imerso(a) no meu trabalho;							
12. Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos;							
13. O meu trabalho é desafiante para mim;							
14. “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar;							
15. Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho;							

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E ENGAGEMENT NO BEM-ESTAR E MOTIVAÇÃO

16. É difícil desligar-me do meu trabalho;							
17. No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem.							

As questões que se seguem referem-se ao modo como realmente se sente na instituição na qual trabalha e em relação à função que desempenha.

Cada frase é seguida de um conjunto de respostas possíveis: Concordo Muito, Concordo, Indiferente, Discordo e Discordo Muito. Leia atentamente cada uma das frases e escolha a resposta que melhor descreve o que sente. De seguida, coloque uma cruz no quadrado referente à opção com a qual mais se identifica. Por favor, responda a todas as questões da forma mais honesta possível.

	Discordo Muito	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Muito
1. Sinto-me satisfeito relativamente ao serviço que desempenho na instituição;					
2. Identifico-me com todas as normas e regulamentos da instituição;					
3. Realizo atividades que vão de encontro às minhas capacidades;					
4. No meu trabalho atinjo os resultados que pretendo;					
5. No meu trabalho faço o que gosto mesmo de fazer;					
6. Sinto que o meu trabalho tem as condições adequadas para eu desempenhar a minha função;					
7. Penso que as promoções na instituição são efetuadas de modo adequado;					
8. No meu serviço sinto-me apto para realizar todas as tarefas que me são pedidas;					
9. Tive formação para exercer a função que tenho atualmente;					
10. No meu serviço tenho que estar a adaptar-me constantemente a mudanças;					
11. Acho que o meu horário de trabalho me causa incómodos;					
12. No meu serviço sinto que a minha opinião é tida em consideração;					
13. Consigo conciliar a minha vida de trabalho com a minha vida pessoal;					
14. Considero que aos 55 anos terei as capacidades para exercer a função que tenho atualmente;					
15. No futuro, gostava que os meus filhos viessem a exercer a profissão que atualmente exerço;					

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E ENGAGEMENT NO BEM-ESTAR E MOTIVAÇÃO

16. Tenho uma boa convivência com os meus camaradas;					
17. Tenho uma boa convivência com os meus superiores;					
18. Penso que sou bem remunerado para as funções que exerço;					
19. Acho que o meu trabalho é reconhecido pelos meus superiores;					
20. Sinto que desempenho corretamente a minha função.					

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E ENGAGEMENT NO BEM-ESTAR E MOTIVAÇÃO

As questões que se seguem referem-se à motivação que possui no seu dia-a-dia ao serviço da sua Organização, o Exército.

Cada frase é seguida de um conjunto de respostas possíveis com a seguinte designação: 1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo), 3 (Não discordo nem concordo), 4 (Concordo) e 5 (Concordo totalmente). 1 (Não corresponde nada) - 7 (Corresponde Exatamente)

	1	2	3	4	5	6	7
1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias;							
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam;							
3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho;							
4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação;							
5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização;							
6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente;							
7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade;							
8. Considero o meu trabalho monótono;							
9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração;							
10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade;							
11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho;							
12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização;							
13. O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional;							
14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas;							
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função;							
16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar;							
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão;							

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E ENGAGEMENT NO BEM-ESTAR E MOTIVAÇÃO

18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas;							
19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional;							
20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções;							
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre camaradas;							
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções;							
23. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização;							
24. Identifico-me com a função que desempenho;							
25. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais;							
26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho;							
27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior;							
28. Trabalharia com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.							

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E ENGAGEMENT NO BEM-ESTAR E MOTIVAÇÃO

**As questões que se seguem referem-se à ligação que tem com a sua organização,
o Exército.**

Indique por favor até que ponto concorda com cada afirmação relativamente à sua ligação com o Exército.

1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo), 3 (Discordo um pouco), 4 (Não concordo nem
discordo), 5 (Concordo um pouco), 6 (Concordo), 7 (Concordo totalmente)

	1	2	3	4	5	6	7
1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização;							
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus;							
3. Não me sinto como "fazendo parte da família" na minha organização;							
4. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização;							
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim;							
6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização;							
7. Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse;							
8. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização;							
9. Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo;							
10. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização;							
11. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis;							
12. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que deixá-la, exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho;							
13. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra;							

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E ENGAGEMENT NO BEM-ESTAR E MOTIVAÇÃO

14. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego;							
15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar a minha organização neste momento;							
16. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento;							
17. Esta organização merece a minha lealdade;							
18. Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham;							
19. Devo muito à minha organização.							

Muito obrigado pela sua colaboração!