

2022

**DANIELA RODRIGUES  
DA SILVA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA  
FORÇA AÉREA PORTUGUESA: A INFLUÊNCIA  
DE VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS E DE  
CONTEXTO PROFISSIONAL**

2022

**DANIELA RODRIGUES  
DA SILVA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA  
FORÇA AÉREA PORTUGUESA: A INFLUÊNCIA  
DE VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS E DE  
CONTEXTO PROFISSIONAL**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada com Agregação da Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia.

## **Agradecimentos**

Para a concretização de um trabalho com tal complexidade, foi fundamental o apoio, incentivo e companheirismo de várias pessoas, às quais manifesto algumas palavras.

Em primeiro lugar, expresso o meu profundo agradecimento à minha família, por todo o amor, carinho, zelo, por serem o meu porto de abrigo e por me fazerem sentir sempre amparada e abençoada. Obrigada pelo apoio em mais uma aspiração que tanto desejava.

A todos os meus amigos, agradeço por fazerem parte da minha vida, por todas as partilhas, pelos momentos de alegria, pelas memórias e por estarem sempre presente nos momentos bons e menos bons.

À Professora Ana Passos, que foi um pilar fundamental para a concretização desta dissertação, agradeço por todos os ensinamentos, paciência, esforço, por compreender sempre as minhas dúvidas e hesitações e por me orientar sempre no melhor caminho. O seu contributo foi essencial e o sentido pragmático uma inspiração.

À Professora Diana Dias, por todos os conhecimentos que me transmitiu, pela dedicação, compreensão, por ser extremamente cuidadosa e motivadora.

Expresso ainda o meu agradecimento a todos os professores que, ao longo deste Mestrado, nos transmitiram conhecimentos tão valiosos e enriquecedores, conhecimentos estes que nos permitiram crescer enquanto profissionais de RH e que serão o nosso pilar ao longo da nossa carreira.

Finalmente, expresso o meu profundo agradecimento à nobre organização da qual me orgulho tanto em pertencer, a Força Aérea Portuguesa, em particular ao Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, Exmo. Sr. General Joaquim Manuel Nunes Borrego, por ter possibilitado a concretização desta etapa, por mim tão ansiada, ao autorizar a realização deste estudo nesta digníssima Organização. Obrigada por me darem a oportunidade, uma vez mais, de crescer enquanto profissional e enquanto pessoa. Agradeço também a todos os meus camaradas, que se dispuseram a contribuir neste estudo, e sem os quais este trabalho não seria possível.

A todos os que contribuíram para a minha formação, pessoal e profissional, ainda que indiretamente, o meu mais sincero obrigada!

**Palavras-chave**

“Comprometimento Organizacional”; “Força Aérea Portuguesa”;  
“Variáveis Sociodemográficas”; “Variáveis de Contexto Profissional”.

**Resumo**

O comprometimento dos colaboradores pode ser considerado um fator estratégico e decisivo nas organizações. A presente dissertação pretende analisar e refletir sobre o comprometimento organizacional na Força Aérea Portuguesa (FAP), nomeadamente avaliar os níveis de comprometimento dos militares da FAP nas suas componentes afetiva, normativa e calculativa, bem como em que medida é que determinadas variáveis socioprofissionais influenciam o comprometimento evidenciado. Foram definidas como variáveis sociodemográficas o género, a idade e as habilitações literárias dos militares. Como variáveis de contexto profissional foram definidas a categoria a que pertencem, o vínculo contratual e a antiguidade na organização. O objeto central do estudo é, portanto, a Força Aérea, nomeadamente o corpo de militares que nela exercem funções, na categoria de Oficiais, Sargentos e Praças. Como técnica de recolha de dados foi utilizado o inquérito por questionário, baseado no questionário proposto por Meyer e Allen (1997), validado para o contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). A amostra foi constituída por todos os militares no ativo, na efetividade de serviço, colocados nas diversas unidades, pertencentes às três categorias mencionadas. Os resultados demonstraram que os militares da FAP possuem um comprometimento organizacional elevado relativamente à organização, destacando-se a componente afetiva. Conclui-se, ainda, que quer as variáveis sociodemográficas, quer as variáveis de contexto profissional, assumem uma influência no comprometimento evidenciado. Implicações teóricas e práticas, bem como limitações da pesquisa e futuras linhas de investigação são discutidas na presente dissertação, mediante os resultados obtidos.

**Keywords**

"Organizational Commitment"; "Portuguese Air Force";  
"Sociodemographic Variables"; "Professional Context Variables".

**Abstract**

The commitment of employees can be considered a strategic and decisive factor in organizations. This dissertation intends to analyze and reflect on organizational commitment in the Portuguese Air Force, namely to assess the levels of commitment of the FAP military in its affective, normative and calculating components, as well as to what extent certain socio-professional variables influence the evidenced commitment. The gender, age and educational qualifications of the military were defined as sociodemographic variables. As professional context variables, the category to which they belong, the contractual relationship and seniority in the organization were defined. The central object of the study is, therefore, the Air Force, namely the corps of military personnel who exercise functions therein, in the category of Officers, Sergeants and Squares. As a data collection technique, the questionnaire survey was used, based on the questionnaire proposed by Meyer and Allen (1997), validated for the Portuguese context by Nascimento, Lopes and Salgueiro (2008). The sample consisted of all active soldiers, in effective service, placed in the various units, belonging to the three categories mentioned. The results showed that Air Force military personnel have a high organizational commitment to the organization, highlighting the affective component. It is also concluded that both sociodemographic variables and professional context variables have an influence on the commitment shown. Theoretical and practical implications, as well as research limitations and future lines of investigation are discussed in this dissertation, based on the results obtained.

# Índice Geral

<b>Introdução</b> .....	10
<b>Capítulo I – Revisão da Literatura</b> .....	14
1.1. Comprometimento Organizacional.....	14
1.1.1. Contextualização e Clarificação do Conceito .....	14
1.1.2. Do Construto Unidimensional ao Multidimensional .....	18
1.1.3. Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer .....	22
1.1.4. Os Perfis de Comprometimento Organizacional .....	23
1.2. Antecedentes do Comprometimento Organizacional .....	27
1.3. Consequentes do Comprometimento Organizacional .....	30
<b>Capítulo II – Enquadramento da Problemática ao Contexto Militar</b> .....	31
2.1. A Evolução do Modelo de Recursos Humanos nas Forças Armadas.....	31
2.2. O Comprometimento Organizacional nas Forças Armadas .....	34
2.3. A Força Aérea Portuguesa.....	38
<b>Capítulo III – Modelo de Investigação e Hipóteses</b> .....	41
3.1. Modelo de Investigação.....	41
3.2. Formulação das Hipóteses de Investigação .....	43
<b>Capítulo IV – Metodologia</b> .....	54
4.1. Estratégia Metodológica e Desenho de Investigação .....	54
4.2. Procedimento .....	55
4.3. Instrumentos de Medida .....	57
4.4. Análise Estatística.....	59
4.5. Caracterização da Amostra.....	59
<b>Capítulo V – Apresentação dos Resultados</b> .....	63

5.1. Validade e consistência das escalas de medida .....	63
5.2. Comprometimento Organizacional.....	66
5.3. Comprometimento Organizacional e Variáveis Sociodemográficas e de Contexto Profissional .....	67
5.3.1. Comprometimento Organizacional e Variáveis Sociodemográficas .....	70
5.3.2. Comprometimento Organizacional e Variáveis de Contexto Profissional .....	72
<b>Capítulo VI – Discussão dos Resultados .....</b>	<b>75</b>
<b>Conclusão .....</b>	<b>82</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>85</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>90</b>

# Índice de Tabelas

Tabela 1 – Conceitos de Comprometimento Organizacional.....	15
Tabela 2 – Comprometimento Organizacional segundo Modelos Multidimensionais .....	20
Tabela 3 – Perfis de Comprometimento.....	25
Tabela 4 – Sistematização das Hipóteses de Investigação .....	44
Tabela 5 - Categorias, subcategorias e postos da FAP.....	51
Tabela 6 - Instrumentos de Medida do construto Comprometimento Organizacional .....	58
Tabela 7 - Quantitativos do universo e da amostra e respetiva taxa de respostas.....	60
Tabela 8 - Caracterização Sociodemográfica.....	61
Tabela 9 - Teste de KMO e Bartlett .....	64
Tabela 10 - Matriz de Componente Rotativa .....	64
Tabela 11 - Consistência interna .....	66
Tabela 12 - Estatística Descritiva da variável Comprometimento Organizacional .....	66
Tabela 13 - Correlação entre as variáveis .....	68
Tabela 14 – Regressão Linear Comprometimento Organizacional e Variáveis Sociodemográficas .....	70
Tabela 15 - Confirmação das Hipóteses de Investigação: Variáveis Sociodemográficas e Comprometimento.....	72
Tabela 16 – Regressão Linear Comprometimento Organizacional e Variáveis de Contexto Profissional.....	73
Tabela 17 - Confirmação das Hipóteses de Investigação: Variáveis de Contexto Profissional e Comprometimento.....	74

# Índice de Figuras

Figura 1 – Processo de Investigação Científica .....	13
Figura 2 – Organograma da FAP .....	40
Figura 3 - Modelo Metodológico em Estudo .....	43

## **Lista de Abreviaturas**

**AAN** – Autoridade Aeronáutica Nacional

**CEMFA** – Chefe de Estado-Maior da Força Aérea

**CEMGFA** – Chefe de Estado-Maior-General das Forças Armadas

**EMFAR** – Estatuto dos Militares das Forças Armadas

**FAP** – Força Aérea Portuguesa

**FFAA** – Forças Armadas

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**LSM** – Lei do Serviço Militar

**QP** – Quadros Permanentes

**RC** – Regime de Contrato

**RDM** – Regulamento de Disciplinar Militar

**RH** – Recursos Humanos

**RLSM** – Regulamento da Lei do Serviço Militar

**RV** – Regime de Voluntariado

**SIG** – Sistema Integrado de Gestão

**SMO** – Serviço Militar Obrigatório

## Introdução

As transformações sociais e económicas atuais, pautadas pela instabilidade económica, financeira e social, e os consequentes desafios com que se deparam as organizações, tornam indispensável que o desenvolvimento de uma gestão efetiva dos Recursos Humanos (RH) consiga trazer para as organizações valor acrescentado.

O comprometimento organizacional constitui um dos determinantes essenciais no funcionamento das organizações, uma vez que determina a relação existente entre o indivíduo e a organização. As relações que estabelece com outras variáveis, bem como os seus impactos no contexto organizacional, tornam este construto fundamental perante a conjuntura atual.

Cada vez mais, as organizações procuram indivíduos dedicados, competentes e envolvidos com os problemas da organização, pelo que o conceito de comprometimento organizacional assume, de facto, um papel fulcral, quer no indivíduo, quer na própria organização. Torna-se primordial desenvolver condições que vão ao encontro das necessidades das organizações e dos seus RH, de forma a possibilitar um esforço e um envolvimento dos colaboradores e, consequentemente, um bom funcionamento da organização.

Assim, um dos principais objetivos a atingir pela Gestão de Recursos Humanos (GRH) nas várias organizações é a obtenção de elevados níveis de comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1997). Alguns autores encontraram relação entre as implicações que o comprometimento organizacional pode ter no absentismo, no *turnover*, na pontualidade, nos comportamentos de cidadania, na aceitação das mudanças e no seu desempenho (O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Allen, 1993) dado que, muitas vezes, os indivíduos permanecem ou abandonam uma organização mediante os sentimentos e relações que estabeleceram com a mesma. Assim, o estudo desta temática revela-se de total pertinência e importância.

Nos últimos anos, um progresso considerável foi alcançado no esforço de identificar e compreender melhor os vários tipos de comprometimento, os focos para os quais os vínculos comprometidos são direcionados, bem como os inúmeros resultados associados a esses vínculos (O'Shea, Goodwin, Driskell, Salas & Ardison, 2009).

No olhar mais abrangente sobre o comprometimento organizacional até ao momento, Meyer e Allen (1997) formularam uma teoria de três componentes do comprometimento organizacional. Estes autores chegaram à conclusão de que o comprometimento pode ser medido de forma confiável através de determinados itens, por via da aplicação de questionário, integrando um conjunto de três componentes: afetiva, normativa e calculativa, sendo esta a abordagem que irá sustentar o presente estudo.

O comprometimento organizacional é definido por Meyer e Allen (1990) como um estado psicológico que caracteriza a ligação que uma pessoa desenvolve com a organização onde trabalha. O comprometimento afetivo é o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização; o comprometimento normativo constitui o grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou o dever moral) de permanecer na organização; já o comprometimento calculativo é o grau em que o colaborador reconhece os custos associados ao abandono da empresa, e que poderá advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela sua saída serão elevados. Os autores revelaram que tais medidas podem estar relacionadas com resultados importantes, como o desempenho e a retenção dos colaboradores nas organizações.

O presente estudo foi realizado na Força Aérea Portuguesa, organização cooperante da defesa militar da República, integrada no sistema de forças nacional. Constituiu-se como objetivo geral analisar a influência que determinadas variáveis sociodemográficas e variáveis de contexto profissional têm ao nível do comprometimento organizacional evidenciado pelos militares da FAP. Mais concretamente, pretendeu-se:

- Avaliar os níveis de comprometimento organizacional dos militares da FAP, nas suas componentes afetiva, normativa e calculativa.
- Analisar a influência de variáveis sociodemográficas, nomeadamente o género, a idade e as habilitações literárias dos militares no comprometimento organizacional, nas suas componentes afetiva, normativa e calculativa;
- Analisar a influência de variáveis de contexto profissional, nomeadamente a categoria a que pertencem, o vínculo contratual e a antiguidade na organização no comprometimento organizacional, nas suas componentes afetiva, normativa e calculativa.

Assim, formulou-se a seguinte questão de investigação:

• *Como se relacionam as variáveis sociodemográficas e profissionais dos militares da Força Aérea Portuguesa com o comprometimento organizacional?*

Em suma, o principal objetivo desta dissertação consistiu em abordar a questão do comprometimento numa organização com características singulares e fortemente hierarquizada, com incidência nas componentes afetiva, normativa e calculativa, e aferir se existem alterações evidentes de acordo com as variáveis socioprofissionais dos militares.

Objetivou-se, com este estudo, trazer nova pesquisa sobre o comprometimento organizacional no contexto militar, de uma forma que se revele útil para as Forças Armadas (FFAA) e que promova a teoria e o conhecimento sobre o construto neste contexto, que é de extrema relevância. Procurou-se, ainda, contribuir para colmatar a escassez de estudos sobre esta temática aplicada ao pessoal militar.

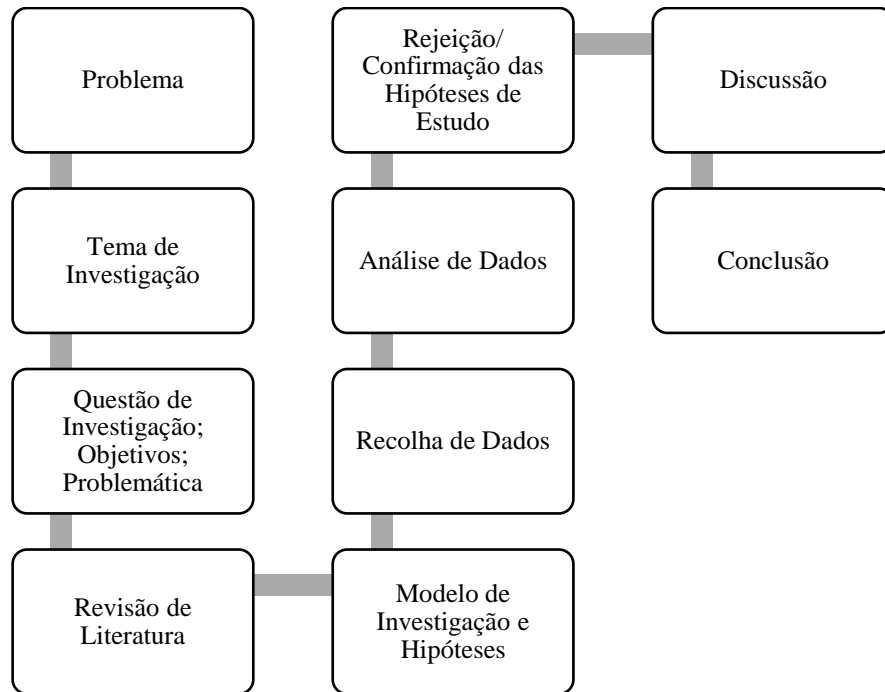
Gade (2003) enfatizou a importância do comprometimento com as organizações militares, mas lamentou a escassez de pesquisas e o facto de que, a maioria dos estudos militares existentes, não considera a multidimensionalidade do construto.

A presente dissertação encontra-se dividida em seis capítulos. No primeiro capítulo procurou-se delimitar o enquadramento teórico-conceitual que serviu de referência ao estudo empírico. No segundo capítulo procedeu-se ao enquadramento da problemática ao contexto militar, começando-se por apresentar a evolução do modelo de Recursos Humanos nas Forças Armadas, seguido pelo enquadramento do construto do comprometimento organizacional nas FFAA, e finalizando com uma abordagem específica ao ramo onde se efetuou o estudo (FAP). No terceiro capítulo é apresentado o modelo de investigação e formuladas as hipóteses de investigação que o sustentaram, devidamente suportadas pela teoria existente. No quarto capítulo procede-se ao desenvolvimento da estratégia metodológica e desenho da investigação, seguido da caracterização da amostra e procedimentos desenvolvidos para a prossecução do estudo empírico, efetuando-se, ainda, uma exposição dos instrumentos de medida do construto e de como foi efetuada a análise estatística. O quinto capítulo consiste na apresentação dos resultados das análises efetuadas, onde são rejeitadas ou confirmadas as hipóteses de estudo. Por último, no sexto capítulo, são discutidos e interpretados os resultados obtidos e as hipóteses que foram estabelecidas, à luz da revisão da literatura, refletindo e procurando extrair explicações para esses resultados. Nas conclusões são apresentadas

as considerações finais, implicações teóricas e práticas para a Gestão de Recursos Humanos, limitações do estudo, bem como sugestões para investigações futuras.

A figura 1 esquematiza o fio condutor do processo de investigação efetuado.

**Figura 1** – Processo de Investigação Científica



Fonte: Adaptado de Sabino (2020)

# Capítulo I – Revisão da Literatura

## 1.1. Comprometimento Organizacional

### 1.1.1. Contextualização e Clarificação do Conceito

Antes de qualquer desenvolvimento, importa esclarecer a opção pela utilização do termo “comprometimento” no presente estudo, uma vez que, em Portugal, a palavra *commitment* é traduzida para diversos termos, como “empenhamento”, “comprometimento”, “envolvimento”, “implicação”, “compromisso” ou, simplesmente, os autores optam por manter o termo original, em inglês. É facto que, nos últimos anos, tem-se vindo a assistir a um aumento dos estudos com incidência neste construto. No entanto, conforme já mencionado, verifica-se a existência de uma grande diversidade de termos aquando da tradução do mesmo, sendo que os próprios autores nem sempre esclarecem as razões que os levaram a optar por um termo, em detrimento de outros.

Fruto da necessidade em propor uma uniformização da tradução do termo *commitment* para Portugal, dada a inexistência de consenso a este nível, Sabino, Nascimento e Lopes (2014) redigiram um artigo no qual exploraram esta questão. Efetuada uma reflexão profunda acerca da natureza do construto em si, de forma a perceberem que termo em português melhor representa a natureza do mesmo, os autores optaram por propor que a tradução para Portugal do construto *commitment* fosse “comprometimento”. “Razões de várias índoles fundamentaram esta decisão. Teoricamente, este é o termo que melhor espelha o tipo de ligação que se cria entre um indivíduo e uma entidade/objeto, por se traduzir numa vinculação. Etimologicamente, é a palavra que melhor contempla esta perspectiva e está em linha com a normalização do novo acordo ortográfico. Por fim, é também o termo que poderá causar menos confusão na relação com outros constructos.” (Sabino et al., 2014, p. 9).

A origem etimológica do vocábulo comprometimento é o termo em latim *compromittere*, termo este que é constituído por “com”, que significa “junto”, e por “*promittere*”, que significa “prometer, jurar”, significando “fazer uma promessa mútua” (Dicionário de Etimologia, 1952, citado por Sabino et al., 2014).

Em Portugal, Nascimento (2008 e 2010) optou também por utilizar este vocábulo, justificando a sua decisão, em relação às restantes opções, pelo facto de que este termo é, de todos, o que melhor retrata uma ação e uma responsabilidade pessoal de querer dar algo por iniciativa própria, ao contrário de “compromisso”, que implica uma obrigação, ou de “empenhamento”, que pressupõe uma relação transacional de algo.

Desde a década de 60 que se tem vindo a assistir ao desenvolvimento do construto comprometimento, emergindo, assim, diferentes perspetivas sobre o mesmo. A primeira perspetiva de concetualização do comprometimento considerou-o como um comportamento, sendo um dos autores de referência Becker (1960).

Na revisão da literatura relativa ao comprometimento, Mowday, Porter e Steers (1982) constataram uma ausência de consenso no que diz respeito ao conceito de comprometimento. Ao invés disso, chegou-se à conclusão de que investigadores de diversas disciplinas atribuíam os seus próprios significados, aumentando a dificuldade ao nível do entendimento deste construto.

Esta falta de consenso quanto à definição do conceito é comprovada perante as diversas definições que foram sendo estabelecidas ao longo do tempo. Na Tabela 1 são apresentados alguns desses exemplos.

**Tabela 1** – Conceitos de Comprometimento Organizacional

<b>Autores</b>	<b>Conceitos de comprometimento organizacional</b>
Salancik (1977)	Estado no qual o indivíduo fica vinculado pelas suas ações e, por meio dessas ações, a uma determinada atividade.
Mowday, Porter e Steers (1979)	Força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo a uma organização específica.
Wiener (1982)	Soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais.

Mowday, Porter e Steers (1982)	Força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular, podendo ser expressa em três fatores: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de exercer considerável esforço em favor desta; e forte desejo de se manter como seu integrante.
Rusbult e Farrel (1983)	Probabilidade de um colaborador ficar “preso” ao seu trabalho e se sentir psicologicamente ligado a ele, quer este o satisfaça ou não.
Blau (1985)	Atitude de um indivíduo perante a sua profissão ou vocação.
O’Reilly e Chatman (1986)	Ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau em que ela internaliza e adota características ou perspectivas da organização.
Lathan, Erez e Locke (1988)	Ligação de um indivíduo a um determinado objetivo, independentemente da sua origem.
Mathieu e Zajac (1990)	Laço ou ligação entre o indivíduo e a organização, que o influencia na sua decisão de permanecer ou deixar a empresa.
Allen e Meyer (1990)	Estado psicológico que liga o indivíduo à organização.
Brandão e Bastos (1993)	Força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo com uma organização particular.
Tubbs (1993)	Assunção e manutenção de uma determinada <i>performance</i> que levará à concretização de um

	certo objetivo, independentemente das dificuldades existentes.
Borges-Andrade (1993)	Grau em que os empregados se identificam com as suas organizações empregadoras e em que estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer.
Bastos, Brandão e Pinho (1997)	Grau em que o indivíduo internaliza ou adota características ou perspectivas da organização.
Medeiros e Enders (1997)	Adesão, forte envolvimento do indivíduo com variados aspetos do ambiente de trabalho.
Gama (1997)	Enlace psicológico, desenvolvido pelo indivíduo no trabalho, a partir das suas perceções e relações com os elementos ambientais.
Allen e Meyer (2000)	Laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que reduz a probabilidade de ele a abandonar.
Meyer e Herscovith (2001)	Força que estabiliza ou abriga, que direciona o comportamento - por exemplo, restringe a liberdade, liga a pessoa a um curso de ação.
Soldi (2006)	Forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, disposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização e forte desejo de nela se manter.
Shahnawaz e Juyal (2006)	Força que direciona o comportamento do indivíduo a efetuar um conjunto de ações

	relevantes para atingir um determinado objetivo.
--	--

Fonte: Adaptado de Lopes La Falce, Giacomini, Chaves e Muijder (2019)

O estudo do comprometimento organizacional incide sobre uma variedade de teorias, as quais, por um lado, apresentam algumas divergências face às diferentes facetas do conceito, mas que são consensuais no que diz respeito à necessidade de o considerar como um processo dinâmico que, por si só, apesar de não garantir o sucesso da organização, contribui significativamente para o alcançar dos seus objetivos (Cordeiro, 2014).

Assim, apesar de alguma controvérsia entre os diversos autores em torno da definição deste conceito, torna-se indiscutível que o envolvimento psicológico entre o indivíduo e a organização poderá ter influência em diversas variáveis: maior produtividade, menor absentismo, baixo *turnover*, progressão na carreira, bem-estar físico e psicológico do colaborador, entre outros. Estas variáveis têm um grande impacto, quer no indivíduo quer na organização, uma vez que poderá determinar a sua permanência na mesma ou o seu abandono.

Segundo Meyer e Herscovitch (2001), ainda que se reconheça a existência de múltiplas dimensões, ou formas, de comprometimento, deve existir, no entanto, uma essência central que caracteriza o construto e o distingue de outros construtos sendo que, para estabelecer essa essência central, deve-se começar por procurar semelhanças entre as diversas conceitualizações existentes. Todas as definições de comprometimento, em geral, fazem referência ao facto de que este é uma força estabilizadora ou obrigatória que dá direção ao comportamento (restringindo, por exemplo, a liberdade, ou vinculando a pessoa a uma determinada ação). As diferenças nas definições estão tendencialmente relacionadas com detalhes relativos à origem dessa força estabilizadora que dá direção ao comportamento.

### **1.1.2. Do Construto Unidimensional ao Multidimensional**

O comprometimento organizacional foi, numa fase inicial, abordado por diversos autores como sendo um construto unidimensional.

A perspectiva unidimensional é caracterizada por uma intensidade da relação, entre o indivíduo e a organização, que não é discriminada por diferentes componentes ou dimensões (Meyer & Allen, 1997).

Mowday et al. (1982) são os autores de referência do comprometimento enquanto construto unidimensional. Estes autores chegaram mesmo a denominar o conceito por “*attitudinal commitment*”, e sustentaram que seria a intensidade da relação que se cria entre o indivíduo e a organização onde este está inserido que iria determinar a aceitação dos objetivos e valores da organização, a realização de esforços adicionais em prol da mesma e a vontade expressa em permanecer como sendo um dos seus membros.

No âmbito dos modelos unidimensionais, são também de destacar as abordagens de Becker (1960), Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) e de Winer (1982).

Becker (1960) sustentou o comprometimento organizacional numa vertente calculativa. Segundo o autor, o comprometimento é interpretado como uma tendência do indivíduo para adotar linhas consistentes de atividade que implicam a escolha de permanecer na organização mediante a análise dos custos associados à sua saída. Assim, perante a questão de qual a razão pela qual o indivíduo não quebra a relação com o objeto em causa, a resposta reside nos investimentos e trocas que foram feitas pelo mesmo, havendo, por isso, um custo associado a uma eventual saída. Estes investimentos podem ser de diferentes naturezas, como económicas, afetivas, sociais ou até mesmo uma combinação entre elas (Becker, 1960), implicando uma expectativa de reciprocidade. Becker (1960) propôs, através do conceito de “*side-bet*”, que o comprometimento resultaria da integração de diferentes interesses materiais existentes na relação entre o indivíduo e a organização, passando por investimentos realizados pelo indivíduo na organização e custos associados à mudança. Trata-se, assim, de uma resultante calculativa e coerente de diversos comportamentos (Sabino et al., 2014).

Porter et al. (1974), por outro lado, centraram-se na vertente afetiva, nomeadamente na forte relação entre o indivíduo e a organização. O indivíduo tem de estar disposto a exercer um esforço considerável em prol da organização, tem de aceitar e acreditar nos seus valores e objetivos, e evidenciar um forte desejo de nela permanecer.

Winer (1982) centrou-se na vertente normativa do comprometimento organizacional. Considera o comprometimento como um fenómeno estrutural, que é resultado de pressões

normativas interiorizadas para agir conforme os objetivos da organização. O comprometimento é determinado pelos valores de lealdade e de dever, sendo que as normas e os valores da organização geram um comportamento no indivíduo que vai ao encontro daquilo que a mesma pretende.

Mais do que perspetivar diferentes definições para o construto, a perspetiva unidimensional levou ao aparecimento de modelos multidimensionais, que reforçam a existência de um conjunto de dimensões subjacentes ao comprometimento, que pressupõem diferentes componentes, com diferentes antecedentes e consequentes (Cordeiro, 2014). Pela perspetiva multidimensional, entende-se que os colaboradores estão comprometidos de acordo com relações de carácter emocional, de sentimentos de dever moral, bem como de relações sustentadas num investimento pessoal, visando o devido retorno.

A tabela 2 apresenta algumas definições de diferentes formas de Comprometimento Organizacional previstas em modelos multidimensionais.

**Tabela 2** – Comprometimento Organizacional segundo Modelos Multidimensionais

<b>Angle e Perry (1981, p. 4)</b>	
Comprometimento de valor	Comprometimento em apoiar os objetivos da organização.
Comprometimento em permanecer	Comprometimento em reter a sua filiação organizacional.
<b>O'Reilly e Chatman (1986, p. 493)</b>	
Conformidade	Envolvimento instrumental para recompensas extrínsecas específicas.
Identificação	Ligação baseada num desejo de afiliação com a organização.
Internalização	Envolvimento baseado na congruência entre os valores individuais e organizacionais.
<b>Penley e Gould (1988)</b>	
Moral	Aceitação e identificação com os objetivos organizacionais.

Calculativo	Comprometimento com a organização baseado no facto de o colaborador receber incentivos para igualar as contribuições.
Alienativo	Ligação à organização deriva das pressões envolventes, apesar de o colaborador já não verificar a existência de recompensas proporcionais aos investimentos.
<b>Meyer e Allen (1991, p. 67)</b>	
Afetivo	Apego emocional, identificação e envolvimento com a organização.
Normativo	Sentimento de obrigação em permanecer na organização.
Calculativo	Consciência dos custos associados à saída da organização.
<b>Mayer e Schoorman (1992, p. 673)</b>	
Valor	Crença e aceitação dos objetivos e valores da organização e disposição para exercer um esforço considerável em nome da mesma.
Continuidade	Desejo em permanecer membro da organização.
<b>Jaros et al. (1993)</b>	
Afetivo	Grau em que um indivíduo se encontra psicologicamente ligado à organização empregadora por intermédio de sentimentos como lealdade, afeto, desejo, pertença, carinho, prazer, etc.
Continuidade	Grau em que o indivíduo experiencia a sensação de estar preso num lugar devido aos elevados custos associados à saída.
Moral	Grau em que um indivíduo se encontra psicologicamente ligado à organização

	empregadora por intermédio da interiorização dos seus objetivos, valores e missões.
--	---

Fonte: Adaptado de Meyer e Herscovitch (2001)

De todos, o modelo multidimensional que gerou mais interesse e, conseqüentemente, mais pesquisas em torno do construto, é o Modelo Tridimensional de Allen e Meyer, que se apresenta de forma mais detalhada no ponto seguinte.

### **1.1.3. Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer**

Apesar das várias definições existentes sobre o comprometimento organizacional, todas parecem refletir pelo menos três temas gerais: uma ligação afetiva à organização, custos percebidos associados à saída da organização, e o sentido de obrigação em permanecer na mesma (Meyer & Allen, 1991).

Um dos modelos do comprometimento organizacional que tem revelado maior consistência nos diversos estudos em que foi utilizado é o “Modelo das Três-Componentes”, ou tridimensional, de Meyer e Allen. Este é o mais destacado e utilizado pelos investigadores e é definido pela força da relação entre o trabalhador e a organização através de relações emocionais (comprometimento afetivo), nos sentimentos de dever moral para com a organização (comprometimento normativo) e das relações baseadas em necessidades pessoais (comprometimento calculativo). Estas três dimensões do comprometimento contribuem para sentimentos únicos relativamente ao comportamento do trabalhador para com a organização, motivados pelos diferentes estados psicológicos de cada um (Nascimento, 2010).

Os autores propuseram três escalas que permitem a medição das componentes afetiva, normativa e calculativa do comprometimento organizacional (Nascimento et al., 2008).

De acordo com este modelo, o comprometimento que um indivíduo sente em relação a uma organização pode ser pensado em termos de três laços psicológicos que os unem: o apego emocional e desejo de permanecer na organização, designado por comprometimento afetivo; sentimentos de obrigação para com a organização, denominado comprometimento normativo e

ainda a consciencialização dos custos associados a uma eventual saída, designado por comprometimento calculativo (Allen, 2003).

Assim, segundo esta teoria, o comprometimento afetivo é visto como um vínculo emocional ou afetivo existente entre um colaborador e uma organização, supervisor ou grupo de trabalho sendo que, neste caso, o comprometimento está enraizado no desejo de identificação para com a organização ou entidades relacionadas com o trabalho, onde o colaborador se associa aos seus objetivos, missão e visão. Os colaboradores podem ainda desenvolver um relacionamento de comprometimento por via de necessidades percebidas, considerando que existem poucos empregos potenciais alternativos ou que as suas funções não são aplicáveis ou transferíveis para o trabalho desenvolvido noutras organizações (comprometimento calculativo). Meyer e Allen descrevem ainda o comprometimento normativo, em que o vínculo que se gera está enraizado num sistema de crenças específico, nomeadamente o facto de os colaboradores considerarem que permanecer é o curso de ação correto ou moralmente correto (Meyer & Allen, 1990).

Em suma, o comprometimento pode assumir várias formas, cada uma caracterizada por um estado psicológico ou mentalidade diferente (Allen & Meyer, 1990). Estas três mentalidades de comprometimento vinculam um colaborador à sua organização e diminuem a probabilidade de saída, mas as suas implicações para o comportamento no trabalho podem ser significativamente diferentes (Meyer, Kam, Goldenberg & Bremner, 2013).

#### **1.1.4. Os Perfis de Comprometimento Organizacional**

Os estados psicológicos que caracterizam a relação entre o indivíduo e a sua organização não são mutuamente exclusivos, podendo co-existir em simultâneo. Esta manifestação simultânea das diferentes componentes do comprometimento organizacional é designada de perfis de comprometimento. Assim, mais do que estudar cada componente individualmente, importa considerar a relação entre as mesmas e o modo como as três emergem em contextos específicos (Sabino, 2015).

Tal como refere Meyer et al. (2013), as componentes individuais do comprometimento – afetiva, normativa e calculativa – combinam-se para formar perfis e esses perfis têm implicações diferentes para o comportamento e bem-estar.

Como uma primeira etapa no desenvolvimento de uma estrutura teórica para orientar a pesquisa de perfil, Meyer e Herscovitch (2001) postularam a existência de oito grupos de perfis, cada um caracterizado por uma combinação de pontuações altas ou baixas ao nível do comprometimento afetivo, normativo e calculativo. De seguida, os autores desenvolveram um conjunto de proposições sobre o desenvolvimento e as consequências desses perfis, sendo que para a testagem dessas proposições alguns autores começaram por usar uma abordagem de divisão mediana para criar os oito grupos de perfis distintos (Meyer et al., 2013). Meyer e Herscovitch (2001) propuseram que os perfis ótimos de uma perspectiva de resultados seriam caracterizados por um comprometimento afetivo forte e um comprometimento normativo e calculativo relativamente fracos. Os resultados menos desejáveis eram esperados para colaboradores descomprometidos, isto é, com todos os componentes baixos, ou aqueles cujo perfil era dominado por um forte comprometimento calculativo. Essas proposições foram testadas em vários estudos com suporte misto e, embora os perfis caracterizados por um forte comprometimento afetivo tenham sido, de facto, associados a comportamentos desejáveis, o perfil dominante de comprometimento afetivo não era necessariamente ótimo (Kam et al., 2013).

Várias pesquisas foram realizadas posteriormente. No seu estudo sobre a natureza e implicação dos perfis de comprometimento, Meyer, Stanley e Parfyonova (2012) compilaram os principais estudos empíricos realizados sobre esta temática, a qual foi adaptada e devidamente atualizada até à data do seu estudo por Sabino (2015), com a sistematização dos vários estudos e perfis emergentes em cada um (Tabela 3).

**Tabela 3 – Perfis de Comprometimento**

<b>Estudos</b>	<b>Muito comprometidos</b>	<b>Comprometidos</b>	<b>Não comprometidos</b>	<b>Afetivamente comprometidos</b>	<b>Normativamente comprometidos</b>	<b>Calculativamente comprometidos</b>	<b>Afetiva e Normativamente comprometidos</b>	<b>Afetiva e Calculativamente comprometidos</b>	<b>Calculativa e Normativamente comprometidos</b>	<b>Método</b>
Wasti (2005) -E1	✓	✓	✓	✓		✓	✓			Análise de <i>Clusters</i>
Wasti (2005) -E2	✓		✓	✓		✓	✓		✓	Análise de <i>Clusters</i>
Gellatly, Meyer e Luchak (2006)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Median <i>Slipt</i>
Markovits, Davis e Van Dick (2007)	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Median <i>Slipt</i>
Somers (2009)	✓		✓			✓	✓	✓		Análise de <i>Clusters</i>
Somers (2010)	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	Análise de <i>Clusters</i>
Stanley, Vandenberg, Vandenberg e Bentein (2009)	✓	✓	✓	✓		✓	✓			Análise de Perfis Latentes
Meyer e Parfyonova (2010)							✓		✓	Proposta Conceptual
Meyer et al. (2012)		✓	✓			✓	✓			Análise de Perfis Latentes
Meyer et al. (2015)		✓	✓			✓	✓		✓	Análise de Perfis Latentes
Sabino et al. (2014)	✓		✓			✓	✓			Análise de <i>Clusters</i>

Fonte: Adaptado de Sabino (2015)

Em suma, vários estudos foram conduzidos recentemente utilizando majoritariamente a Análise de *Clusters* e a Análise de Perfil Latente para detetar subgrupos de ocorrência natural numa amostra (Kam et al., 2013; Meyer et al., 2012; Sinclair, Tucker, Wright, & Cullen, 2005; Sommers, 2009, 2010; Stanley et al., 2013; Wasti, 2005, citados por Meyer et al., 2013), que identificaram geralmente entre cinco a sete grupos de perfis distintos e constataram a maioria dos perfis descritos por Meyer e Herscovitch (2001). Praticamente todos os estudos identificaram: pontuações altas em todos os componentes (totalmente comprometido); comprometimento afetivo e normativo dominante; comprometimento calculativo dominante; bem como pontuações baixas em todos os componentes (não comprometido). Muitos estudos identificaram um perfil dominante de comprometimento afetivo e dois estudos um perfil calculativo e normativo dominante. Outros detetaram perfis em que as pontuações nas três componentes se incluíam na faixa moderada. O único perfil descrito por Meyer e Herscovitch (2001) que não emergiu em outras análises é o perfil de comprometimento normativo dominante (Meyer et al., 2013).

Tomando em consideração os resultados dos estudos de perfil existentes, estes sugerem que os perfis de comprometimento ideais, numa perspetiva de resultados, são os perfis totalmente comprometidos, afetivo e normativo dominantes e afetivo dominante. Já os piores resultados tendem a estar associados aos perfis não comprometidos e a um comprometimento calculativo dominante. Assim, é possível concluir que as organizações devem empreender esforços e recursos na promoção dos perfis ideais, mas estas recomendações baseiam-se na suposição de que existe um conjunto relativamente padrão de perfis distinguíveis dentro da organização, que existem estratégias que as organizações podem usar para promover esses perfis desejáveis e que, uma vez estabelecidos, os perfis de comprometimento permanecem relativamente estáveis ao longo do tempo (Kam et al., 2013).

Ora, entre as preocupações potenciais sobre a abordagem de perfil estão o número de perfis possíveis e o potencial de instabilidade, os quais poderiam diminuir a sua utilidade prática. Porém, existe uma consistência considerável entre as amostras nos perfis que surgem com mais frequência, e o número de perfis detetado é relativamente pequeno (Meyer et al., 2013).

## 1.2. Antecedentes do Comprometimento Organizacional

À semelhança de vários outros construtos, o comprometimento organizacional foi concetualizado e medido de variadas maneiras. Comum a todas as concetualizações de comprometimento encontradas na literatura é a sua ligação com a rotatividade, sendo que colaboradores fortemente comprometidos são aqueles que, geralmente, evidenciam menor probabilidade de sair da organização. Importa considerar, no entanto, as diferenças entre as várias concetualizações de comprometimento, que envolvem o estado psicológico refletido no comprometimento, as condições antecedentes que levam ao seu desenvolvimento, e os comportamentos expectáveis resultantes do mesmo (Allen & Meyer, 1990).

Na década de 1970 testemunhou-se um aumento significativo do interesse pelo conceito do comprometimento, que se exprimiu quer em esforços teóricos de explicação do conceito, quer em esforços empíricos na determinação dos seus antecedentes e consequentes (Mowday, Steers & Porter, 1979).

Consideram-se antecedentes do comprometimento organizacional as variáveis e fatores que influenciam ou determinam esse construto. O estudo dos antecedentes do comprometimento organizacional teve como principais objetivos a identificação das características individuais e situacionais que contribuem para o comprometimento, e como estas fomentaram o desenvolvimento do mesmo (Meyer & Allen, 1997).

Pelas evidências crescentes de que existe uma relação entre determinados antecedentes e o comprometimento organizacional, bem como entre este e os seus consequentes, o conceito emergiu como uma das variáveis mais importantes no estudo da gestão e do comportamento organizacional (Sommer, Bae & Luthans, 1996).

Diversos estudos relacionados com esta temática foram realizados no sentido de identificar as causas e as consequências do comprometimento organizacional e as diversas variáveis, não se limitando apenas à compreensão da relação existente entre o comprometimento organizacional e variáveis como o absentismo, *turnover*, pontualidade, comportamentos de cidadania, aceitação das mudanças, desempenho dos profissionais, entre outros.

Segundo Allen (2003), os três componentes do perfil de comprometimento desenvolvem-se com base em diferentes antecedentes e, além da sua ligação com a permanência ou saída do colaborador, têm diferentes consequências ao nível do comportamento.

Steers (1977) identificou três categorias de antecedentes: as características pessoais dos colaboradores, as características da função e as experiências de trabalho.

Na perspectiva de Mowday et al. (1979) devem ser consideradas quatro categorias de variáveis: as características pessoais, características da função, expectativas em relação à função e os fatores estruturais.

Para Allen e Meyer (1991), o desenvolvimento das três mentalidades do comprometimento é influenciado por diferentes fatores pessoais e situacionais, isto é, podem distinguir-se antecedentes para as três componentes por estes identificadas – afetiva, normativa e calculativa. Os autores argumentaram que o comprometimento afetivo é particularmente sensível às experiências no seio do trabalho – sendo que experiências mais positivas criam um desejo maior de permanência na organização – às características pessoais e da função e, ainda, às características estruturais. As organizações que proporcionam experiências positivas podem também promover um comprometimento normativo maior, ou o sentimento de obrigação em permanecer, mais concretamente em indivíduos que defendem a norma da reciprocidade, sendo esta componente também influenciada pelas experiências anteriores à entrada do colaborador para a organização e pelas experiências de socialização. Em contraste, o comprometimento calculativo é fortalecido quando os colaboradores fazem investimentos que seriam perdidos no caso de saírem da organização, ou na ausência de alternativas mais vantajosas.

Mais recentemente, Meyer e Allen (1997) postularam uma distinção entre antecedentes mais distantes e os mais próximos. No que concerne aos mais distantes, destacam-se fatores mais contextuais e macro, como as práticas de gestão ou as características ambientais (Sabino, 2015). Segundo Meyer e Allen (1997), as políticas e práticas de gestão de recursos humanos vão originar no indivíduo uma perceção de auto-estima, de custos e de necessidade de reciprocidade. A perceção da auto-estima determinaria o comprometimento afetivo, a de custos o calculativo e a de reciprocidade o normativo.

Já os antecedentes mais próximos são de natureza pessoal e de relação direta entre o indivíduo e a organização, como o papel do estatuto ou o contrato psicológico. Estes antecedentes

irão determinar os processos, que podem ser de tipo afetivo, normativo ou associados aos custos. Cada um destes processos está intimamente ligado a uma componente do comprometimento organizacional, nomeadamente, o comprometimento afetivo, normativo e calculativo, respetivamente (Sabino, 2015).

Ainda segundo Meyer e Allen (1997), o estudo das causas ou antecedentes do comprometimento organizacional pode ser inserido no âmbito de três grandes correntes de investigação: os modelos causais, os modelos processuais e, mais recentemente, as políticas e práticas de GRH.

Nos modelos causais estão inseridos os estudos que colocam destaque nas variáveis pessoais e nas características do posto de trabalho/ função como possíveis preditoras do comprometimento organizacional. Das variáveis pessoais salientam-se variáveis como o sexo, a idade, a antiguidade, as habilitações literárias, traços de personalidade, valores, entre outros. Das características do posto de trabalho/ função são de referir a autonomia, conteúdo da função, segurança no trabalho, diversidade de atividades, entre outros (Mathieu & Zajac, 1990; Angle & Perry, 1981). Os modelos causais consideram ainda a dimensão da organização, o nível de centralização e os mecanismos de coordenação como variáveis preditoras do comprometimento organizacional (Cordeiro, 2014).

Nos modelos processuais estão inseridos os estudos que destacam as variáveis causais como exercendo influência no comprometimento evidenciado pelos colaboradores. São estas a perceção de suporte organizacional, bem como a perceção de justiça organizacional. Outras variáveis podem ser tidas em consideração. Nos modelos processuais, as variáveis antecedentes poderão exercer influência no comprometimento organizacional através de três processos: a adequação do indivíduo ao posto de trabalho; a confirmação das expectativas anteriores e a atribuição causal (Cordeiro, 2014).

Por último, nos modelos das políticas e práticas de GRH destacam-se as variáveis relacionadas com a gestão de pessoal das organizações, sendo que a perceção que os colaboradores têm e a avaliação que fazem no que diz respeito à coerência desta gestão e sua adequação ao sistema organizacional, terão impactos no comprometimento por estes evidenciado (Cordeiro, 2014). Para Meyer e Allen (1997) estas práticas não atuam de forma isolada, devendo ser coerentemente integradas e associadas à estratégia de negócio e à própria cultura organizacional.

### 1.3. Consequentes do Comprometimento Organizacional

Consideram-se variáveis consequentes do comprometimento organizacional os comportamentos atuais e intenções de comportamentos dos colaboradores (Mathieu & Zajac, 1990), que influenciam quer o funcionamento, quer os resultados da organização.

Assim, a manifestação do comprometimento, nas suas componentes afetiva, normativa e calculativa, origina um conjunto de consequentes.

Na perspectiva de Meyer e Allen (1997) são mais significativos os estudos que relacionam o comprometimento com consequentes positivos (como a retenção, comportamentos de cidadania organizacional, desempenho). Ainda assim, reforçam a importância de serem percebidas, também, as consequências negativas da manifestação do comprometimento no âmbito das organizações.

Citando Nascimento (2010, p. 43), “O comprometimento organizacional, tanto na sua perspectiva unidimensional, como tridimensional, tem uma relação causal negativa, especialmente o comprometimento afetivo, com qualquer tipo de comportamentos de demissão (“withdrawal behaviors”) em relação à organização. Entendem-se por comportamentos de demissão todos os comportamentos que tenham um impacto negativo na organização tais como, absentismo (especialmente o voluntário), intenção de sair (“turnover intention”) e saída (“turnover”) da organização, stress, conflito trabalho-família, queixas, sinistralidade (Meyer e Allen, 1991, 1996 e 1997; Meyer et al., 2002; Mowday et al., 1982) “...e outros comportamentos talvez inapropriados.” (Farrell, 1983: 597).”

Pelo contrário, o comprometimento organizacional, mais concretamente o comprometimento afetivo, apresenta uma relação causal positiva com os comportamentos de carácter positivo e construtivo em prol da organização, de que são exemplos os comportamentos de cidadania organizacional, esforço adicional, o altruísmo, a consciência, a responsabilidade e o desempenho (Nascimento, 2010).

Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) distinguiram três áreas ao nível dos consequentes do comprometimento: a intenção de saída e/ ou saída, os comportamentos *on-job* e o *stress* e saúde dos colaboradores, estabelecendo ainda as suas relações com cada componente do comprometimento.

## Capítulo II – Enquadramento da Problemática ao Contexto Militar

### 2.1. A Evolução do Modelo de Recursos Humanos nas Forças Armadas

O início da Revolução Industrial marcou o prelúdio de um período de profundas e sucessivas mudanças no seio das Forças Armadas, não só ao nível da componente tecnológica – com novos equipamentos e sistemas de armas –, mas também ao nível da sua própria estrutura organizacional, em consequência da evolução sociopolítica e económica do mundo e do surgimento de novos e imprevisíveis riscos e ameaças (Cardoso, 2008).

Com efeito, após a Guerra Fria, a probabilidade de um conflito à escala global deixou de fazer sentido. Os grandes exércitos constituídos em resposta à ameaça soviética passaram, com o colapso desta, a ser encarados como obsoletos. Assim, a evolução natural da democracia e o surgimento progressivo de uma realidade pautada pela incerteza, com o surgimento de conflitos regionais e assimétricos de carácter multipolar, demonstraram a necessidade de reorganizar, à escala global, o papel e a missão das FFAA nas sociedades (Cardoso et al., 2009). A mudança para missões multinacionais de manutenção da paz e humanitárias exigia uma organização e estrutura flexível e de força (Heinecken, 2009).

A emergência de novas e complexas ameaças resultou diretamente na tendência generalizada de redução de efetivos mas, simultaneamente, na necessidade imperativa de que os militares possuíssem acentuados níveis de competência, polivalência e disponibilidade (Vieira, 2001). Esta tendência fez-se sentir um pouco por todos os países europeus pertencentes à aliança atlântica e, naturalmente, foi também adotada em Portugal, onde o primeiro passo para o fim da conscrição foi dado em 1991, através da adoção de um sistema de semi-profissionalização, assente numa prestação de serviço militar que durava apenas quatro meses. No entanto, este sistema acabou por se revelar inadequado na medida em que, a constante rotatividade de pessoal, se traduzia em ineficiência, dado que demasiadas pessoas a gastar demasiados recursos resultava em escasso produto operacional. Um modelo de profissionalização total garantiria uma menor rotatividade e, conseqüentemente, um aumento do *know-how* e experiência dos militares, resultando num aumento de produtividade. Adicionalmente, o modelo de profissionalização garantia, também, *a priori*, militares mais motivados e mais qualificados, o que permitiria reduzir o número de incorporações (Cardoso, 2008).

Em 1998 iniciou-se, efetivamente, o processo de profissionalização total das FFAA, concretizando-se, em 1999, a publicação de uma nova Lei do Serviço Militar (LSM), na sequência da Revisão Constitucional de 1997. Esta definiu o voluntariado como forma de prestação de serviço militar em tempo de paz, alteração que entrou em vigor a 19 de novembro de 2004. Não obstante já existir Regime de Voluntariado (RV) desde 2000, este coexistia com o Serviço Militar Obrigatório (SMO). Com a alteração verificada, a assunção voluntária de vínculo com as FFAA passou a ser a única forma de iniciar uma carreira militar (Cardoso, 2008).

A fim de promover a sustentabilidade do novo modelo profissional, foi criado o Regulamento de Incentivos à Prestação de Serviço Militar nos Regimes de Contrato (RC) e Voluntariado, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 320-A/2000, de 15 de dezembro. Este diploma surgiu com o intuito de apoiar a consolidação da profissionalização do serviço militar, promovendo a sua atratividade através de um conjunto de benefícios, nomeadamente a potencialização da permanência nas fileiras através de ingresso nos Quadros Permanentes (QP), o incremento ao apoio na obtenção de qualificações profissionais, bem como a assistência na inserção no mercado de trabalho, quando a permanência nas fileiras não se efetivasse.

No entanto, associada à profissionalização, surgiram algumas dificuldades, fruto da necessidade das FFAA competirem com as restantes entidades empregadoras. Essas entidades possuem condições para oferecer um conjunto de benefícios pecuniários e não-pecuniários que não estão ao alcance das FFAA, fazendo com que a instituição militar acabe por sentir dificuldades em atrair capital humano em quantidade e qualidade suficiente para fazer face às suas missões.

Efetivamente, a profissionalização das FFAA depreende uma sustentabilidade de RH que não é fácil obter, uma vez que é necessário alcançar um equilíbrio entre a capacidade de atrair candidatos para o serviço militar, a capacidade de os reter na organização durante um período de tempo suficiente que permita rentabilizar o investimento feito e, ainda, potenciar a transição desses ativos para o mercado de trabalho, no caso de não se vincularem de forma permanente à organização (DGRDN, 2017).

Por outro lado, o processo de ajustamento de contas públicas que tem vindo a ser implementado, que se tem traduzido numa progressiva redução do orçamento disponível para a Defesa, poderá exercer também uma influência negativa no que concerne às questões de atração e retenção (Cardoso, 2008). De igual modo, a contínua redução de efetivos tem sido uma realidade.

A sustentabilidade do modelo profissional das FFAA assenta fortemente na capacidade de a organização militar identificar, atrair, classificar, selecionar, incorporar, formar, reter e potenciar a empregabilidade de um número significativo de jovens cidadãos (Palhóco & Alves, 2012).

Porém, a crise económica e a necessidade de equilíbrio das contas públicas, já mencionados, que conduziram às atuais restrições económico-financeiras e à consequente redução de efetivos autorizados, contribuem significativamente para as dificuldades sentidas no momento de captar e reter capital humano. No entanto, Rijo, Marreiros, Mairos e Paquete (2018) estudaram o problema da retenção nas FFAA e concluíram que algumas das características instrumentais da instituição, nomeadamente o baixo vencimento, as condições e carga de trabalho, a perceção de outras alternativas de emprego mais vantajosas, bem como os indicadores macroeconómicos que vão no sentido da redução da taxa de desemprego, são os principais fatores que influenciam o abandono precoce das fileiras por parte dos militares.

“Com o fim do SMO, as FFAA depararam-se com alguns problemas que têm vindo a acentuar-se progressivamente: a dificuldade de recrutamento, o *turnover* e a dificuldade de retenção de militares nas suas fileiras. As saídas extemporâneas dos militares RC originam a perda de capital humano especializado, no qual houve investimento, tanto a nível de formação inicial como contínua, de conhecimento e de experiência em áreas muito específicas. As saídas voluntárias de militares em RC originam o problema da reposição de efetivos, principalmente preocupante para o quadro de pessoal não permanente” (Rijo et al., 2018, p. 334).

Outro fator a considerar é no âmbito da aplicação dos sistemas de práticas de GRH entre organizações militares e não militares. De facto, é reconhecido que, no contexto militar, as atividades de RH não se desenvolvem como isoladas, mas sim como processos interligados que se complementam, orientados para a estratégia, estrutura e envolvente da organização (Boxall & Purcell, 2000). Neste contexto surgiram sistemas de práticas de GRH sustentados pela integração das principais técnicas de RH de forma estratégica e congruente, atuando de forma conjunta e não com base em práticas individuais, de forma a ter um impacto mais significativo na eficácia organizacional. No entanto, recentemente, órgãos político-militares como a Organização do Tratado do Atlântico Norte, desenvolveram pesquisas no âmbito militar sobre esta temática e apresentaram evidências de que existem significativas variações ou diferenças dos sistemas de práticas de GRH entre organizações militares e não militares, como o facto de que, um dos

requisitos das organizações militares em relação ao treino do pessoal militar, é o de que todos sejam submetidos a um processo de formação e treino inicial para que se encontrem devidamente qualificados, algo que não ocorre nas organizações não militares. Também os sistemas de avaliação de desempenho produzem efeitos distintos, em que nas organizações militares as recompensas extrínsecas são de natureza não pecuniária e não consideram níveis de pagamento individualizados ou quaisquer bónus como resultado de fatores de avaliação de desempenho (Fragoso, Chambel & Castanheira, 2019), o que, pelo contrário, se verifica em organizações não militares. Outro exemplo é o caso da transição de um contrato a termo certo para uma posição permanente na organização, em que, no caso das organizações militares, é possível por meio de concurso interno, com número de vagas estipuladas, regulado por legislação própria e com vários requisitos, entre os quais, provas de aptidão física, provas de conhecimentos gerais e específicos, provas de avaliação psicológica, inspeções médicas, bem como a obrigatoriedade de o militar já ter servido por um determinado período de tempo mínimo (normalmente 3 anos). Nas organizações não militares, a celebração de contratos permanentes pode ser efetuada de uma forma mais flexível.

Cardoso (2008) escrutinou também os efeitos que as mudanças sociais e o final da conscrição exerceram nas FFAA, bem como a necessidade em assegurar um processo de seleção criterioso e rigoroso, de modo a garantir que os RH obtidos estejam de acordo com os padrões de qualidade necessários. Assume, também, como essencial, que o conjunto de incentivos oferecidos pela instituição militar seja suficientemente atrativo, para que esta consiga competir com as restantes entidades empregadoras, públicas e privadas, presentes no mercado de trabalho.

## **2.2. O Comprometimento Organizacional nas Forças Armadas**

Nos últimos 20 anos, as FFAA nacionais da maioria dos estados membros da União Europeia enfrentaram grandes esforços no âmbito da redução dos seus efetivos. Grandes operações de *downsizing* são conhecidas por desencadear sentimentos de insegurança no trabalho, sendo que esta insegurança é prejudicial quer para o bem-estar dos colaboradores, quer da própria organização (Eetveldt, Ven, Tooren & Versteeg, 2013).

É amplamente reconhecido que as FFAA do mundo ocidental enfrentam ameaças, militares e não militares, de carácter nacional e transnacional, altamente diversificadas e complexas. Ainda

assim, as FFAA portuguesas têm demonstrado uma preocupação pela sua permanente atualização, modernização e operacionalidade dos seus meios e dos seus RH, de forma a conseguir dar resposta a essas ameaças (Fragoso et al., 2019).

Porém, e tal como mencionado no ponto anterior, as medidas decorrentes de reformas do Estado levaram à reestruturação da Defesa Nacional e das FFAA, com vista a agilizar o efetivo militar disponível, otimizar as suas capacidades e ajustar as estruturas às novas exigências, devendo, em suma, conseguir-se fazer mais e melhor, mas com menos recursos (Fragoso et al., 2019).

O comprometimento organizacional tem sido de enorme importância na caracterização do contexto militar, uma vez que se revela crucial que as instituições garantam que os seus militares se envolvem e se identificam voluntariamente com as funções e missões que lhes são atribuídas (Gellatly, Hunter, Currie & Irving, 2009). A retenção de pessoal é uma questão de RH extremamente importante no seio das FFAA, sendo que militares fortemente comprometidos têm menos probabilidade em expressar uma intenção de deixar o ramo comparativamente àqueles que revelam um fraco comprometimento (Allen, 2003). Porém, e apesar de o comprometimento organizacional se assumir uma preocupação vital para as organizações militares, existem relativamente poucos estudos sobre esta temática conduzidos ao pessoal militar, sendo que uma quantidade considerável das pesquisas existentes, que exploraram o comprometimento nas FFAA, procederam de forma *ad hoc*, em vez de sistemática, com falta de medidas confiáveis e válidas que foram sendo desenvolvidas dentro do contexto teórico (Gade, Tiggler & Schumm, 2003).

O comprometimento organizacional reflete a natureza e a qualidade do vínculo entre o colaborador e a organização, caracterizada por uma aceitação da organização, dos seus objetivos, dos seus valores, e pela disposição para fazer esforços em nome da mesma, sendo mais resiliente a situações adversas decorrentes de diferentes tipos de missões, bem como por um forte desejo de nela permanecer. As FFAA pautam-se por uma forte cultura organizacional, um clima poderoso e fortes normas comportamentais e sociais (O'Shea et al., 2009). O comprometimento organizacional reveste-se de particular importância para que o militar se sinta pronto e disponível para atender a uma diversidade de missões cada vez mais exigentes e complexas, muitas vezes implicando a ausência da família por longos períodos de tempo ou a necessidade de viver em ambientes em que o nível de ameaça, bem como o risco de vida, podem ser bastante significativos. Por estas e outras

questões, como a insatisfação perante as carreiras, benefícios, avaliação de desempenho, formação, aliados à existência de alternativas de emprego mais atraentes fora do contexto militar, alguns militares ponderam sair da organização, apresentando níveis de comprometimento reduzidos (Fragoso et al., 2019).

De facto, a pertença a uma organização militar requer, geralmente, um grande sacrifício ao nível de horários, a colocação em unidades muitas vezes distantes da residência dos militares, e a necessidade de uma grande capacidade de adaptação, pelo que o facto de estes permanecerem na organização pode ser amplamente explicado pelo conceito de comprometimento organizacional. Assim, compreender a natureza multifacetada do conceito e os fatores que influenciam o seu desenvolvimento e resultados, constitui-se fator fundamental para manter a força motivada e em prontidão (Karrasch, 2003).

Geralmente, ao se designar que um militar se encontra comprometido para com a organização, significa que este se encontra fortemente ligado ao serviço militar e à sua unidade de colocação, algo que é muito importante na medida em que se espera que militares comprometidos desempenhem melhor as suas funções, tenham maior probabilidade de se manter nas FFAA e se revelem bons exemplos no respetivo ramo (Gade, 2003).

Um crescente corpo de evidências, resumido por Meyer e Allen (1997), tem evidenciado o facto de o comprometimento ser um estado psicológico complexo, cujas diferentes componentes têm relações distintas com comportamentos de interesse vital para os serviços militares. Conforme já mencionado anteriormente, estes autores definiram o comprometimento organizacional como uma combinação de três componentes. Aplicando este Modelo das Três Componentes ao contexto militar, o comprometimento afetivo corresponde ao “querer” do comprometimento, ao apego emocional de um militar e à sua identificação com o serviço militar e à sua unidade; o comprometimento normativo representa o “dever” do comprometimento, a obrigação sentida pelo militar de se manter na organização, encarando a permanência no seu ramo como uma obrigação moral; já o comprometimento calculativo corresponde ao “precisar” do comprometimento, em que o militar sente a necessidade de permanecer no seu ramo pois seria difícil encontrar outro emprego, ou porque investiu muito no mesmo para considerar uma saída (Gade, 2003).

Allen (2003) constatou que as relações positivas entre comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento calculativo tendem a ser relativamente altas em

amostras militares e argumentou que vale a pena explorar esse padrão, pelo que os resultados obtidos fornecerão também evidências adicionais para o esclarecimento dessa tendência.

No que concerne à temática dos perfis de comprometimento, o estudo de Meyer et al. (2013) foi um dos primeiros a investigar a existência e as implicações dos perfis de comprometimento num contexto militar, bem como as condições que podem contribuir para o desenvolvimento dos vários perfis. Foram identificados seis perfis latentes distintos que se diferenciam na força relativa e na configuração de comprometimento afetivo, normativo e calculativo. As conclusões retiradas no que diz respeito a diferenças entre os perfis de intenções de rotatividade, comportamentos de procura de emprego e bem-estar foram congruentes com pesquisas já existentes. À semelhança de todos os estudos que utilizam Análise de *Clusters* ou Análise de Perfis Latentes, os autores não encontraram os oito perfis postulados por Meyer e Herscovitch (2001). Surpreendentemente, não encontraram nenhum perfil totalmente comprometido, que, pelo contrário, foi detetado na maioria de estudos anteriores. Não encontraram também os perfis de comprometimento afetivo e calculativo dominante e calculativo e normativo dominante, encontrados ocasionalmente em outros estudos (Meyer et al., 2013).

Muitos investigadores focam a sua atenção no comprometimento afetivo, partindo do pressuposto de que essa é a forma ideal de comprometimento organizacional. Porém, Karrasch (2003) constatou que o comprometimento normativo pode ser particularmente relevante nas FFAA, onde a lealdade e a dedicação são extremamente importantes e valorizadas, algo também observado no estudo de Meyer et al. (2013).

Em suma, é de particular relevância considerar as três componentes do modelo de Allen e Meyer, ao invés de um foco exclusivo no comprometimento afetivo, percebendo essas componentes de forma interligada, e não individualmente. A título de exemplo, um militar que evidencie uma grande satisfação por conseguir desenvolver determinadas competências na organização, pode rapidamente perder o desejo de nela permanecer (comprometimento afetivo), se confrontado com a possibilidade de colocação num local indesejável, ou seja, caso o seu comprometimento afetivo não esteja devidamente acompanhado por um forte comprometimento normativo e uma mentalidade de imperativo moral (Meyer et al., 2013).

### **2.3. A Força Aérea Portuguesa**

A Força Aérea Portuguesa foi criada a 1 de julho de 1952, constituindo-se como ramo independente, em paralelo com a Marinha e o Exército, integrando as aviações incorporadas nesses ramos (Força Aérea Portuguesa, 2021c).

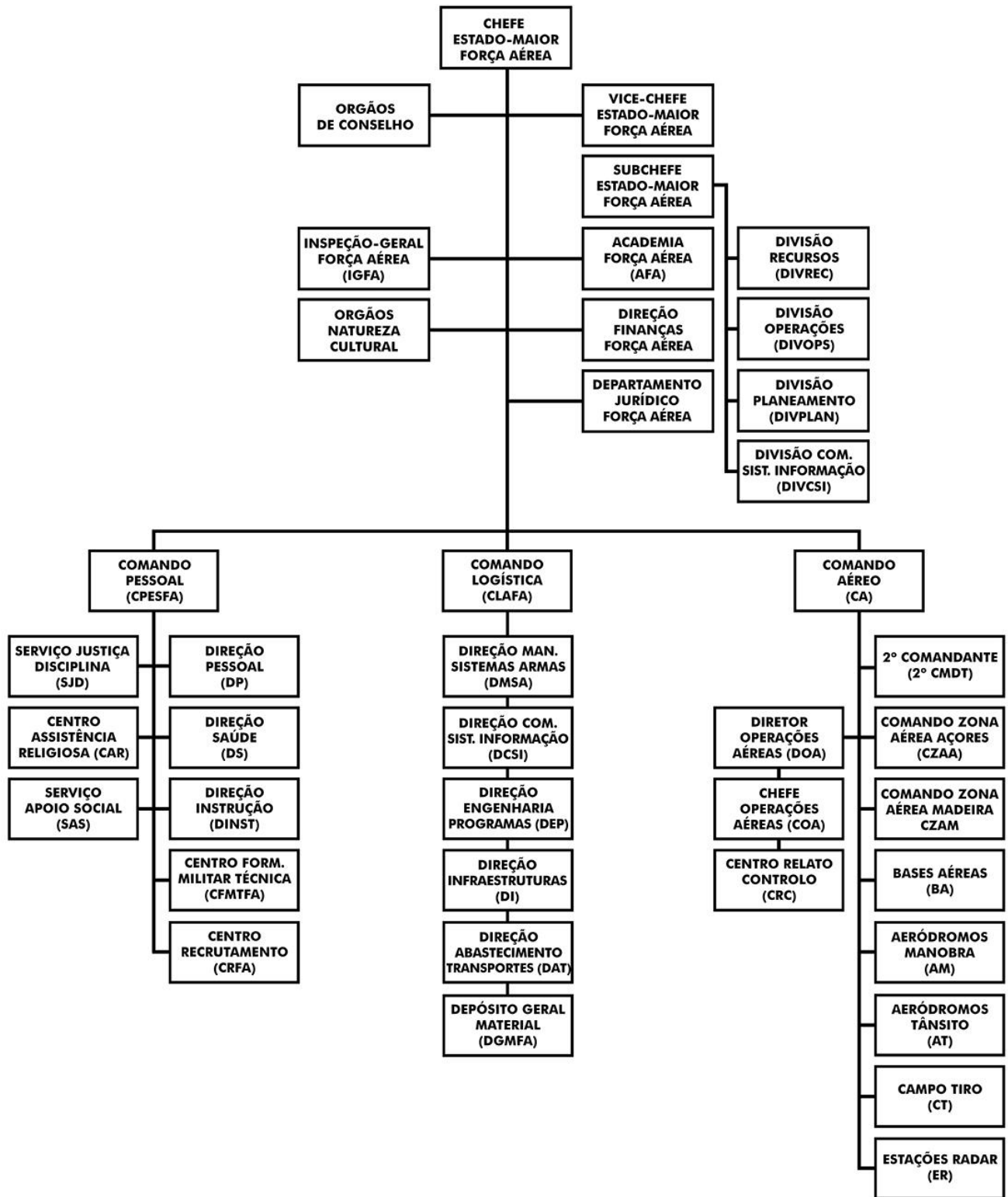
A FAP, parte integrante do sistema de forças nacional, tem por missão cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações aéreas e na defesa aérea do espaço nacional. Compete-lhe, ainda: satisfazer missões no âmbito dos compromissos internacionais assumidos pelo Estado, incluindo missões humanitárias e de paz assumidas pelas organizações internacionais de que Portugal faça parte; participar em missões no exterior do território nacional, num quadro autónomo ou multinacional, com vista a garantir a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses; executar as ações de cooperação técnico-militar nos projetos em que seja constituída como entidade primariamente responsável; participar na cooperação das FFAA com as forças e serviços de segurança; colaborar em missões de proteção civil e em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e de melhoria da qualidade de vida das populações; cumprir as missões de natureza operacional que lhe sejam atribuídas pelo Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA); disponibilizar recursos humanos e materiais necessários ao desempenho das competências da Autoridade Aeronáutica Nacional (AAN); assegurar o cumprimento das missões reguladas por legislação própria, nomeadamente o funcionamento do Serviço de Busca e Salvamento Aéreo; e, ainda, executar atividades no domínio da cultura (Decreto-Lei n.º 187/2014 de 29 de dezembro do Ministério da Defesa Nacional, 2014).

No que concerne à sua visão, a FAP passa por ser uma organização coesa, disciplinada, ágil, profissional e competente; centrada na missão, isto é, gerando poder aéreo e utilizando as capacidades para a defesa militar no apoio à população e para o cumprimento dos compromissos internacionais, segura na operação e envolvendo as pessoas numa força coesa, disciplinada e motivada; voltada para a sociedade, sendo inclusiva e amiga das pessoas e do ambiente, promotora da valorização profissional, da formação e da qualificação; e, finalmente, focada na defesa, segurança e desenvolvimento de Portugal, demonstrando ser sustentável e eficiente, adotando novas tecnologias e promovendo a investigação, desenvolvimento e inovação (Força Aérea Portuguesa, 2021c).

A organização da Força Aérea baseia-se numa estrutura vertical e hierarquizada, assente em níveis de autoridade hierárquicos, funcionais, técnicos e de coordenação, que procuram consolidar uma capacidade de resposta eficaz e eficiente nas vertentes operacional, logística e de pessoal que compõem a instituição (Força Aérea Portuguesa, 2021c).

O Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) é, por inerência, a Autoridade Aeronáutica Nacional, sendo o principal colaborador do Ministro da Defesa Nacional e do CEMGFA em todos os assuntos respeitantes à Força Aérea. O Comandante Supremo é, por inerência, o Presidente da República Portuguesa (Força Aérea Portuguesa, 2021b). Na figura 2 é apresentado o organograma da FAP.

Figura 2 – Organograma da FAP



Fonte: República Portuguesa – Defesa Nacional (2021)

Para a prossecução das suas missões, a Força Aérea Portuguesa conta com as seguintes aeronaves: ASK-21 (Instrução Elementar); AW119MKII "Koala" (Instrução Básica, Instrução Complementar, Vigilância e Reconhecimento, Busca e Salvamento e Evacuação Sanitária); Chipmunk MK 20 modificado (Instrução Elementar); Lockheed C-130 H / H-30 Hercules (Busca e Salvamento e Transporte Aéreo); EADS C-295M (Busca e Salvamento, Transporte Aéreo e Vigilância e Reconhecimento); Agusta-Westland EH-101 Merlin (Busca e Salvamento, Transporte Aéreo e Vigilância e Reconhecimento); Aerospatale Epsilon TB-30 (Instrução Básica e Instrução Elementar); Marcel-Dassault Falcon 50 (Transporte Aéreo); Lockheed Martin F-16 AM (Luta Aérea Defensiva e Luta Aérea Ofensiva); L-23 Super Blanik (Instrução Elementar) e Lockheed P-3C CUP+ORION (Busca e Salvamento, Guerra Anti-Submarina, Guerra Anti-Superfície e Vigilância e Reconhecimento) (Força Aérea Portuguesa, 2021a).

Efetuando um balanço do ano anterior, em 2020 a FAP realizou cerca de 1200 missões de soberania e de apoio à população. Além de 35 missões de apoio aéreo logístico no combate contra a COVID-19, a FAP efetuou 711 horas de voo na vigilância do espaço aéreo (197 missões realizadas), 1068 horas de voo no transporte urgente de doentes (504 missões realizadas, 639 doentes transportados), 100 horas de voo no resgate de navios (31 missões realizadas, 29 doentes resgatados), 201 horas de voo para busca e salvamento (69 missões realizadas, 6 salvamentos) e, ainda, 76 horas de voo para transporte de órgãos (30 missões realizadas). Para além disso, garantiu o cumprimento dos seus compromissos internacionais com Forças Nacionais Destacadas, no Mali, na Polónia e no Sul de Espanha.

## **Capítulo III – Modelo de Investigação e Hipóteses**

### **3.1. Modelo de Investigação**

A partir do corpo de literatura existente e da natureza e objetivos do estudo, foi estruturado o modelo de investigação. O objetivo central desta investigação consistiu em analisar a influência que determinadas variáveis sociodemográficas e variáveis de contexto profissional têm ao nível do comprometimento organizacional evidenciado pelos militares. Mais concretamente, pretendeu-se com o presente estudo:

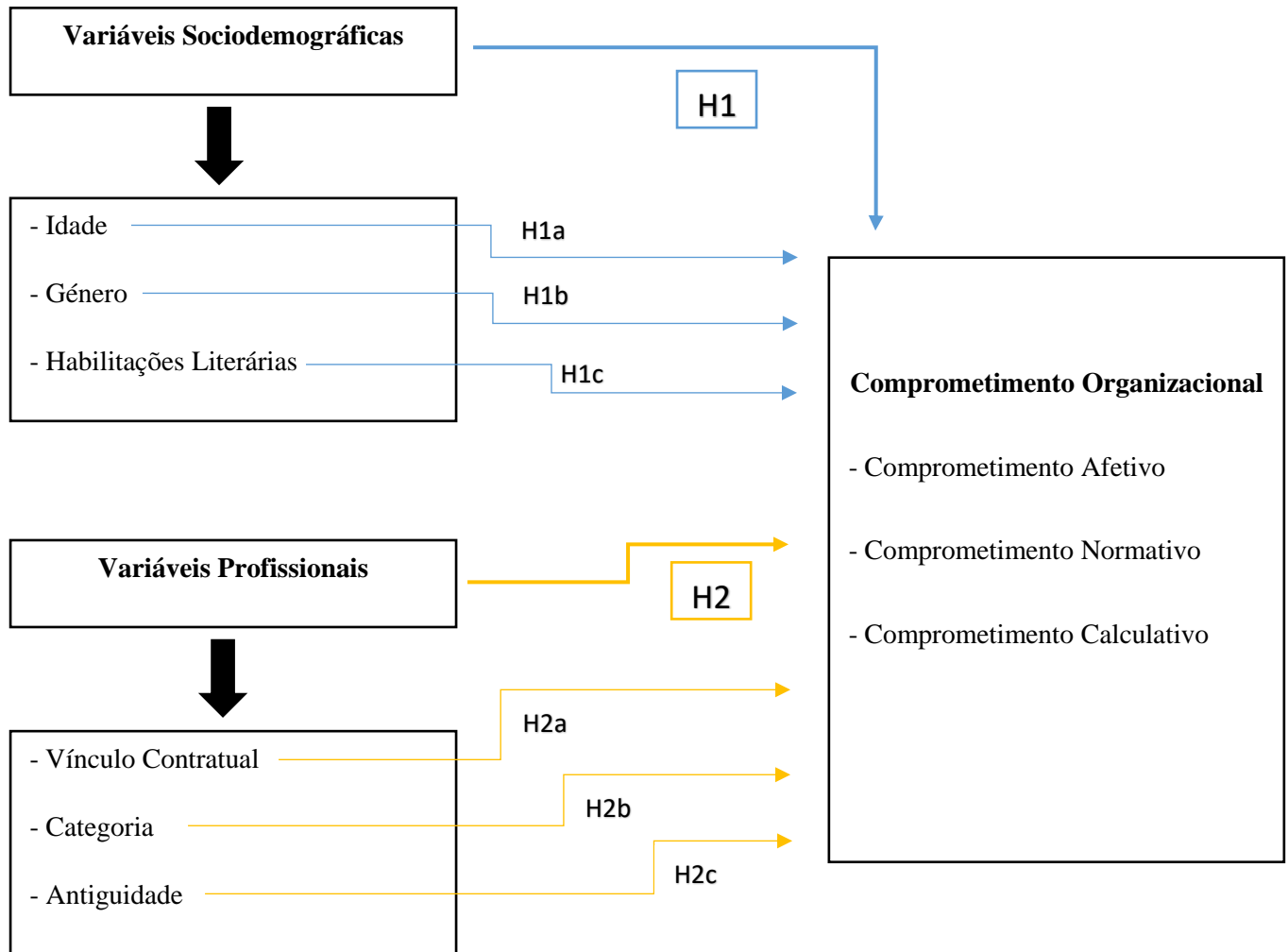
- Avaliar os níveis de comprometimento organizacional dos militares da FAP, nas suas componentes afetiva, normativa e calculativa.
- Analisar a influência de variáveis sociodemográficas, nomeadamente o género, a idade e as habilitações literárias dos militares no comprometimento organizacional, nas suas componentes afetiva, normativa e calculativa.
- Analisar a influência de variáveis de contexto profissional, nomeadamente a categoria a que pertencem, o vínculo contratual e a antiguidade na organização no comprometimento organizacional, nas suas componentes afetiva, normativa e calculativa.

Tomando em consideração o supramencionado, formulou-se a seguinte questão de investigação:

*• Como se relacionam as variáveis sociodemográficas e profissionais dos militares da Força Aérea Portuguesa com o comprometimento organizacional?*

Com o objetivo de analisar as variáveis que subjazem ao construto em estudo conceitualizou-se o modelo de investigação, onde se integram dois tipos de variáveis independentes: as variáveis sociodemográficas (idade, género e habilitações literárias) e as variáveis profissionais (vínculo contratual, categoria e antiguidade). A variável dependente é o comprometimento organizacional, sendo este um construto tridimensional.

**Figura 3 - Modelo Metodológico em Estudo**



Fonte: Elaboração própria

### **3.2. Formulação das Hipóteses de Investigação**

A tabela que a seguir se apresenta sistematiza as hipóteses de investigação em estudo, que serão posteriormente desenvolvidas. Optou-se por organizar a apresentação das hipóteses mediante duas hipóteses gerais, que depois são especificadas num conjunto mais alargado de subhipóteses.

**Tabela 4** – Sistematização das Hipóteses de Investigação

<b>Hipóteses de Investigação</b>	
<b><u>Hipótese 1</u></b>	<p><u>O comprometimento organizacional é influenciado pelas variáveis sociodemográficas</u></p> <p><b>H1a:</b> A idade influencia o comprometimento organizacional.  <b>H1b:</b> O género influencia o comprometimento organizacional.  <b>H1c:</b> As habilitações literárias influenciam o comprometimento organizacional.</p>
<b><u>Hipótese 2</u></b>	<p><u>O comprometimento organizacional é influenciado pelas variáveis do contexto de exercício profissional</u></p> <p><b>H2a:</b> O tipo de vínculo contratual influencia o comprometimento organizacional.  <b>H2b:</b> A categoria a que o militar pertence influencia o comprometimento organizacional.  <b>H2c:</b> A antiguidade na FAP influencia o comprometimento organizacional.</p>

Fonte: Elaboração própria

### **Influência das variáveis sociodemográficas no Comprometimento Organizacional**

Começando pela influência das variáveis sociodemográficas, e mais concretamente pela variável idade, embora outros indicadores importantes de idade possam ser úteis, a maioria dos estudos organizacionais sobre as influências relacionadas com a idade no comportamento no trabalho tomou por base a idade cronológica.

De forma geral, a literatura sugere que a idade está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional (Sommer et al., 1996). Mathieu e Zajac (1990) demonstraram

uma correlação positiva entre a idade e o comprometimento, tal como referem os estudos de Hrebiniak e Alutto (1972), que detetaram um incremento do comprometimento com o aumento da idade, conclusões também confirmadas por Beck e Wilson (2000), que realçam a tendência do aumento do comprometimento com a idade, apesar de terem verificado relações positivas fracas.

Meyer e Allen (1984) sugeriram que colaboradores mais velhos estão mais empenhados para com a organização, mais concretamente devido ao facto de se sentirem mais satisfeitos com as atividades que desempenham e por estarem a ocupar melhores cargos, o que os leva a justificar cognitivamente a sua permanência na organização. À partida, colaboradores mais velhos tenderão a ter uma posição mais elevada na organização, ocupando cargos mais elevados do que os recém-chegados. Note-se que, no presente estudo, tal deve ser enquadrado no âmbito das categorias que ocupam cada militar, uma vez que a idade não traduz, necessariamente, a hierarquia.

Mais tarde, os autores vieram acrescentar que a idade está associada ao comprometimento se este for entendido enquanto o desejo de permanecer na organização, associando-o ao comprometimento afetivo e normativo (Meyer e Allen, 1993).

É difícil interpretar a relação entre a idade e o comprometimento organizacional como uma evidência inequívoca e chegar a uma conclusão absoluta, uma vez que podem estar em causa efeitos de corte originados pelas diferenças entre os grupos estudados, como diferenças ao nível de experiências, qualificações e posição ocupada na organização. A isto acresce o facto de que colaboradores mais velhos podem ter experiências de trabalho mais positivas do que colaboradores mais novos, e a possibilidade destes últimos necessitarem de adquirir alguma experiência de forma a desenvolver um forte comprometimento com a organização (Meyer & Allen, 1997).

Tendo em conta o supramencionado, formulou-se a seguinte hipótese:

*H1a: A idade influencia o comprometimento organizacional.*

No que diz respeito à variável sexo, diversos autores sugerem que mulheres e homens evidenciam diferentes níveis de comprometimento organizacional.

Bevan e Thompson (citado por Price, 1997) encontraram evidências que indicam que homens e mulheres apresentam diferenças no que concerne a comportamentos de trabalho, sendo que os homens tendem a favorecer qualidades essencialmente individualistas e competitivas (como a

inteligência, dinamismo, energia, assertividade), enquanto as mulheres tendem a assinalar qualidades de natureza mais cooperativa e consensual (como a reflexão, flexibilidade, percepção, honestidade). O processo de socialização masculino leva-os a identificarem-se como independentes, assertivos e orientados para os objetivos, encarando os seus papéis organizacionais como centrais para as suas percepções pessoais. Já o processo de socialização das mulheres faz com que estas atribuam mais ênfase ao seu papel no seio da família do que os homens, o que muitas vezes provoca diferentes orientações e afeta o papel e a importância do trabalho na vida das mulheres (Dodd-McCue & Wright, 1996).

Já Mowday et al. (1982) evidenciaram que as mulheres têm tendência a demonstrar maiores níveis de comprometimento do que os homens, conclusão que é confirmada por Mathieu e Zajac (1990), apesar de estes últimos constatarem que o valor da relação era pequeno. Tal levou-os a considerar que o relacionamento entre género e comprometimento organizacional não é consistente. Na perspetiva de Grusky (citado por Mathieu e Zajac, 1990), as mulheres evidenciam maiores níveis de comprometimento pois têm geralmente de superar mais barreiras comparativamente aos homens para fazerem parte da organização, interpretação que, ainda assim, sugere alguma ponderação.

Dodd-McCue e Wright (1996) postularam que a sub-representação das mulheres em cargos organizacionais mais elevados é frequentemente atribuída ao seu baixo comprometimento, hipótese que estes quiseram desenvolver e explicar. Constataram que duas explicações para as diferenças de comprometimento evidenciadas são o modelo de género e o modelo de trabalho. O modelo de género atesta que a socialização contribui na moldagem do comprometimento; por outro lado, o modelo de trabalho sugere que as experiências no local de trabalho determinam o comprometimento. Os resultados deste estudo confirmaram sugestões anteriores, de que as mulheres são menos comprometidas com as suas organizações comparativamente aos homens, e apontaram que o comprometimento varia apenas quando homens e mulheres têm diferentes experiências organizacionais. Os resultados sugerem ainda que, a sub-representação das mulheres em cargos de gestão superior pode ser, provavelmente, diminuída, bem como o aumento do seu envolvimento com a organização e a sua satisfação no trabalho, se forem alterados fatores dentro do controlo da organização, que moldam a sua experiência de trabalho.

Atendendo ao exposto, formulou-se a seguinte hipótese:

*H1b: O género influencia o comprometimento organizacional.*

No que concerne à variável habilitações literárias, no seu estudo, Mathieu e Zajac (1990) verificaram que o nível de instrução estava negativamente correlacionado com o comprometimento organizacional.

Neste âmbito, podemos estar perante um sentimento de expectativas não satisfeitas, que são função da instrução e qualificação, que por sua vez predizem expectativas de recompensas mais significativas (Sommer et al., 1996).

De acordo com Meyer e Allen (1997), as relações entre o nível educacional e o comprometimento podem ser moderadas por diferentes fatores pessoais e organizacionais.

Ainda assim, e remetendo-se também às hipóteses já formuladas anteriormente, Nascimento (2010, p. 38-39) afirma que “Tem-se também verificado que outras variáveis sócio-demográficas, tais como habilitações literárias, estado civil, sexo, apresentam fracas relações com o comprometimento organizacional, podendo-se concluir que este tipo de variáveis são pouco determinantes para o comprometimento organizacional, quer seja na sua componente afectiva, normativa ou calculativa (Allen e Meyer, 1993; Meyer e Allen, 1997; Meyer et al., 2002; Mowday et al., 1982; Nascimento et al., 2008).”

Neste contexto, formulou-se a seguinte hipótese:

*H1c: As habilitações literárias influenciam o comprometimento organizacional.*

### **Influência das variáveis do contexto profissional no Comprometimento Organizacional**

No que concerne à influência das variáveis de contexto profissional, e partindo pela variável vínculo contratual, para efeitos da presente dissertação teve-se em consideração duas formas de prestação de serviço, previstas nas alíneas a) e b) do Artigo 3.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), nomeadamente: serviço efetivo nos Quadros Permanentes (QP) e serviço efetivo em Regime de Contrato (RC), nas suas várias modalidades (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional, 2015).

Segundo o Artigo 4.º do mesmo Estatuto, “O serviço efetivo nos QP compreende a prestação de serviço pelos cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente na carreira militar, adquirem vínculo definitivo às Forças Armadas, designado por nomeação”. Já o ponto 1 do Artigo 5.º refere-se ao serviço efetivo em RC, sendo que este compreende a prestação de serviço militar voluntário por um período de tempo definido na Lei do Serviço Militar (LSM), “... com vista à satisfação das necessidades das Forças Armadas ou ao eventual ingresso do militar em RC nos QP.” (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional, 2015, p. 5).

Em suma, são militares dos QP os cidadãos que, tendo ingressado voluntariamente nas Forças Armadas, prestam serviço profissional firmado em vínculo definitivo, designado por nomeação, constituindo fator da afirmação e perenidade dos valores da instituição militar. A condição de militar dos QP adquire-se com o ingresso no primeiro posto do respetivo quadro especial, estando a este incumbido o exercício de funções características do posto e quadro especial a que pertence, tendo em atenção as qualificações, competência e experiência profissional reveladas pelo militar e o interesse do serviço. Já os militares em RC são titulares de um vínculo de emprego público por tempo determinado, com as especificidades constantes no respetivo Estatuto (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional, 2015).

O Artigo 30.º do EMFAR prevê a antiguidade relativa entre militares, definindo que o militar dos QP é mais antigo que o militar em qualquer das outras formas de prestação de serviço, em posto igual ou correspondente e com o mesmo tempo de serviço no posto. No caso de os militares se encontrarem numa mesma forma de prestação de serviço e possuírem igual antiguidade no posto de ingresso na categoria, é mais antigo o que se encontra habilitado com formação académica de nível mais elevado. Já o Artigo 260.º define a antiguidade relativa de militares do RC, o qual refere que “A antiguidade relativa entre militares com o mesmo posto ou com postos correspondentes nas diferentes classes e especialidades é determinada pelas datas de antiguidade nesse posto e, em caso de igualdade destas, pelas datas de antiguidade no posto anterior, e assim sucessivamente, até ao primeiro posto da respetiva categoria.” (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional, 2015, p. 56).

As evidências sugerem que, à medida que o serviço militar se torna mais temporário, um quadro duplo de referência emerge à medida que esses militares se apercebem que poderão estar destinados a uma segunda carreira civil, numa idade relativamente precoce. Assim, poderão muitas

vezes ficar divididos entre duas realidades, isto é, a organização militar a que pertencem no presente, e o mundo do emprego civil para o qual sabem que provavelmente estarão destinados, e onde passarão a maior parte da sua vida profissional. Uma das principais implicações é que o vínculo, ou o contrato psicológico com a instituição, se torna mais fraco. O alto grau de interdependência e comprometimento entre profissão e instituição pode acabar substituído por um contrato que é muito mais circunstancial, de curto prazo e onde ambas as partes são menos dependentes uma da outra. Assim, o emprego militar torna-se cada vez mais ocupacional e transitório pois, prevendo uma saída da organização no caso de não conseguirem ingressar nos QP, os militares em RC podem se sentir encorajados a se preparar para uma segunda carreira (Heinecken, 2009).

Tomando isto em consideração, presume-se que os militares em RC apresentem níveis de comprometimento organizacional inferiores. Como é um vínculo temporário, podem tender a ser menos altruístas e mais alienados dos valores tradicionais que caracterizam o serviço militar, encarando-o como um trabalho regular ou uma ponte para uma posterior inserção no mercado de trabalho civil, estabelecendo, conseqüentemente, baixas expectativas sobre o serviço militar (Heinecken, 2009).

Formula-se, deste modo, a seguinte hipótese:

*H2a: O tipo de vínculo contratual influencia o comprometimento organizacional.*

As FFAA são uma estrutura fortemente hierarquizada. Os militares agrupam-se, por ordem decrescente de hierarquia, nas seguintes categorias: Oficiais, Sargentos e Praças. A diferenciação entre categorias reside, além do fator remuneratório, em termos dos níveis de autonomia, complexidade funcional e responsabilidade dos militares.

Já o posto é a posição que o militar ocupa, na respetiva categoria, sendo fixada de acordo com o conteúdo e qualificação da função ou funções. A antiguidade do militar em cada posto reporta-se à data fixada no documento oficial de promoção, sendo considerado de menor antiguidade o militar promovido em data mais recente, salvo disposição em contrário. A cada militar é atribuída competência compatível com o nível de responsabilidade inerente às funções a exercer, de acordo com o posto e qualificação exigidos para o seu eficiente desempenho (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional, 2015).

Para efeitos de candidatura para a categoria de Oficiais é exigido, no mínimo, o grau de licenciado, previsto no Regulamento da Lei do Serviço Militar, complementado por formação militar adequada. A esta categoria está destinado o exercício de funções de comando, direção ou chefia, estado-maior e execução, que requeiram conhecimentos de natureza técnica (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional, 2015).

Para o ingresso na categoria de Sargentos é exigido, no mínimo, curso de ensino secundário, complementado por formação militar adequada, destinando-se ao exercício de funções de comando, chefia e chefia técnica, de natureza executiva, de carácter técnico, administrativo, logístico e de formação (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional, 2015). Um militar na categoria de Sargentos é titular de alguma autoridade, ainda que limitada e subordinada em relação à autoridade dos militares na categoria de Oficiais.

Para ingresso na categoria de Praças é exigido o curso do ensino básico (apenas para determinadas especialidades), ou curso de ensino secundário, complementado por formação militar adequada, destinando-se ao exercício, sob orientação, de funções de natureza executiva e ao desenvolvimento de atividades de âmbito técnico e administrativo (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional, 2015).

A hierarquia militar tem por finalidade estabelecer, em todas as circunstâncias, relações de autoridade e subordinação entre os militares, sendo que esta é determinada pelos postos aos quais os militares pertencem, dentro da respetiva categoria. A hierarquia funcional decorre dos cargos e funções militares e respeita a hierarquia dos postos e antiguidade dos militares, com ressalva dos casos em que a lei determine de forma diferente. As escalas hierárquicas dos militares são organizadas por ordem decrescente de postos e, dentro destes, de antiguidade relativa (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional, 2015). Na tabela seguinte apresentam-se as categorias, subcategorias e postos que se inserem em cada uma delas.

**Tabela 5** - Categorias, subcategorias e postos da FAP

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Postos</b>
<b>Oficiais</b>	Oficiais Gerais	General (GEN) Tenente-general (TGEN) Major-general (MGEN) Brigadeiro-general (BGEN)
	Oficiais Superiores	Coronel (COR) Tenente-coronel (TCOR) Major (MAJ)
	Capitães	Capitão (CAP)
	Oficiais Subalternos	Tenente (TEN) Alferes (ALF) Aspirante a Oficial (ASPOF)
<b>Sargentos</b>		Sargento-mor (SMOR) Sargento-chefe (SCHF) Sargento-ajudante (SAJ) Primeiro-sargento (1SAR) Segundo-sargento (2SAR) Furriel (FUR) Segundo-furriel (2FUR)
<b>Praças</b>		Cabo-adjunto (CADJ) Primeiro-cabo (1CAB) Segundo-cabo (2CAB) Soldado (SOLD)

Fonte: Elaboração própria

O acesso em cada categoria da carreira militar faz-se por promoção que consiste, em regra, na mudança para o posto seguinte da respetiva categoria. Para poder ser promovido, o militar tem de satisfazer as condições gerais e especiais de promoção, definidas nos Artigos 58.º, 63.º e 270.º do EMFAR (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional, 2015). São condições gerais: o cumprimento dos respetivos deveres; o exercício com mérito das funções do

seu posto; a verificação de qualidades e capacidades pessoais, intelectuais e profissionais requeridas para o posto imediato; bem como uma aptidão física e psíquica adequada. Constituem-se como condições especiais de promoção para os militares dos QP o cumprimento de tempo mínimo de permanência no posto definido; o exercício de determinadas funções ou o desempenho de determinados cargos; a frequência de curso de promoção com aproveitamento; a prestação de provas de concurso; bem como outras condições de natureza específica, competindo ao órgão de gestão de pessoal tomar as devidas resoluções de forma a garantir a satisfação oportuna das condições especiais de promoção exigidas para o acesso ao posto imediato pelo militar dos QP, sem prejuízo da faculdade do próprio militar as poder requerer. No que diz respeito às condições especiais de promoção para os militares em RC, importa realçar que estas se processam na modalidade de diuturnidade. Neste caso, para efeitos de promoção aos postos imediatos, é necessário o cumprimento dos seguintes tempos mínimos de permanência no posto antecedente:

a) Na categoria de Oficiais: três anos no posto de Alferes, para promoção a Tenente; um ano no posto de Aspirante a Oficial, para promoção a Alferes;

b) Na categoria de Sargentos: três anos no posto de Furriel, para promoção a Segundo-sargento; um ano no posto de Segundo-furriel, para promoção a Furriel;

c) Na categoria de Praças: três anos no posto de Primeiro-cabo, para promoção a Cabo-adjunto; um ano no posto de Segundo-cabo, para promoção a Primeiro-cabo.

A posição na hierarquia da organização foi associada positivamente com o comprometimento organizacional, sendo que o comprometimento tende a aumentar com o aumento do nível hierárquico (Luthans, Baack, & Taylor, 1987).

A progressão na carreira é também um forte indicador de satisfação para com a organização. No seu estudo, Richardson, Mikkelsen e Burke (1997) chegaram à conclusão de que os trabalhadores que progridem na carreira são os mais satisfeitos, sendo também os colaboradores mais velhos, com mais energia e mais tempo, mas também mais propensos a conflitos entre colegas.

Embora se deva atender à particularidade cultural, visto que o seu estudo foi aplicado à cultura coreana, também Sommer et al. (1996) referem que a posição dos indivíduos na hierarquia da organização está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional, dada a probabilidade de colaboradores com maiores níveis de autoridade se tornarem, conseqüentemente,

mais empenhados para com a organização e a investirem mais na mesma, o que reforça o seu comprometimento.

O que geralmente se verifica é uma reciprocidade causal entre uma posição hierarquicamente superior na organização e o nível mais elevado de comprometimento (Mahieu & Zajac, 1990). Em suma, prevê-se que os militares que pertencem a categorias superiores apresentem maiores níveis de comprometimento organizacional.

Face ao exposto, foi formulada a seguinte hipótese:

*H2b: A categoria a que o militar pertence influencia o comprometimento organizacional.*

Relativamente à variável antiguidade, e antes de qualquer desenvolvimento, importa aqui clarificar que, ao se reportar a “antiguidade” no presente estudo, pretende-se remeter para o número de anos em que um militar se encontra na organização, e não a antiguidade tal como se preconiza no meio militar, em que se considera mais antigo o militar que pertence a categoria e a posto superiores. Para o fim da presente dissertação, pretende-se aferir a influência que o número de anos em que um militar se encontra na organização tem no seu comprometimento organizacional, independentemente da sua categoria e posto.

Apesar de a análise da variação do comprometimento organizacional ao longo da permanência do indivíduo na organização ter recebido pouca atenção na literatura, esta sugere que o comprometimento está positivamente associado à antiguidade na organização (Sommer et al., 1996).

Na perspetiva de Meyer e Allen (1993), a antiguidade do colaborador na organização está positivamente associada ao comprometimento se este for percebido como o custo associado à saída do colaborador da organização, isto é, associada ao comprometimento calculativo.

Já Gao-Urhahn, Biemann & Jaros (2016), procuraram fornecer evidências suplementares sobre a mudança do comprometimento afetivo ao longo do tempo de permanência dos colaboradores nas organizações, chegando à conclusão de que, de facto, é possível verificar um aumento geral desta componente do comprometimento ao longo do tempo. Investigadores da temática do comprometimento têm vindo a propor que os indivíduos são mais propensos a evidenciar um comprometimento afetivo mais elevado ao longo do tempo pois acabam por

estabelecer um sentimento de pertença e são mais propensos a concentrarem-se nos aspetos positivos do trabalho (Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982).

A qualidade das experiências de trabalho de colaboradores recém-chegados à organização constitui-se um fator fundamental no desenvolvimento das suas atitudes e comportamentos, possibilitando, ou não, o seu ajustamento positivo e de longo prazo, ao novo local de trabalho. Se as mudanças forem satisfatórias este ajustamento será positivo, quer para o colaborador quer para a organização, embora seja pouco provável que colaboradores mais recentes desenvolvam um conhecimento profundo relativamente à organização e aos seus componentes, de forma a poderem evidenciar comprometimento nessa fase tão precoce (Vanderberg & Self, 1993).

Pelo supramencionado prevê-se, portanto, que militares que se encontram há mais tempo na organização evidenciem níveis superiores de comprometimento organizacional.

Foi formulada como hipótese de investigação:

*H2c: A antiguidade na FAP influencia o comprometimento organizacional.*

## **Capítulo IV – Metodologia**

### **4.1. Estratégia Metodológica e Desenho de Investigação**

Neste subcapítulo pretende-se delinear a investigação científica do seu plano filosófico ao plano prático, que derivou da natureza do fenómeno de pesquisa que está a ser estudado. Assim, e começando pelo paradigma, isto é, pelo sistema de pressupostos que guiaram a pesquisa, estamos perante um paradigma positivista, uma vez que é baseado na teoria já existente. O mundo é considerado “objetivo”, uma vez que existe independentemente do sujeito, consistindo em fenómenos que ocorrem de forma organizada. O papel da teoria é considerado fundamental na medida em que, por detrás de uma investigação, existe sempre uma teoria que a orienta. De forma geral o objetivo passa por verificar a teoria existente, sendo que cabe ao investigador levantar hipóteses e submetê-las a uma confrontação, confirmando ou rejeitando as mesmas.

No que concerne à metodologia, esta investigação é de natureza quantitativa, estando esta metodologia associada, precisamente, ao paradigma positivista.

O plano de investigação expressa o caminho percorrido para chegar ao conhecimento científico, constituindo o conjunto de procedimentos para alcançar esse fim. Recorreu-se a um plano não experimental, sendo um estudo correlacional de carácter hipotético-dedutivo, partindo da teoria e testando hipóteses através de dados empíricos. Estamos perante um desenho de investigação transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num determinado momento do tempo obtendo-se, portanto, respostas para aquele período.

Nesta investigação de natureza quantitativa, fez-se recurso à técnica do inquérito por questionário. A decisão de utilização desta técnica de recolha de dados prendeu-se com o facto de ser o meio mais ajustado em relação às características e objetivos particulares do presente estudo. A seleção da amostra foi realizada de forma não probabilística, adotando-se o método de amostragem por conveniência, uma vez que a probabilidade de seleção dos elementos da população não é igual para todos, pois apenas são escolhidos os sujeitos mais disponíveis ou acessíveis, que se encontram num determinado local, num determinado momento (Marôco, 2011).

No que concerne à técnica de análise de dados, esta foi efetuada mediante cálculos estatísticos.

Para responder à questão de investigação, e de acordo com a revisão da literatura, foram formuladas as hipóteses já apresentadas no ponto anterior.

## **4.2. Procedimento**

O desenvolvimento de um trabalho de investigação exige um rigoroso planeamento global e um plano específico para a recolha e análise dos dados.

O primeiro passo na concretização da presente dissertação consistiu no envio da candidatura a Trabalho de Investigação Científica ao Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, Exmo. Sr. General Joaquim Manuel Nunes Borrego, com uma identificação detalhada da investigação, devida justificação científica, descrição do plano de investigação e identificação dos benefícios e custos para a FAP, bem como o questionário que se pretendia aplicar, para respetiva aprovação. Após o deferimento para a realização da investigação, foi necessário proceder à assinatura do Termo de Responsabilidade e da Carta de Acordo entre a FAP e a Universidade Europeia. Foi ainda

necessário solicitar aprovação ao CEMFA para a divulgação do questionário já aprovado, ao universo de militares em estudo.

Conforme mencionado anteriormente, a seleção da amostra foi realizada de forma não probabilística, adotando-se o método de amostragem por conveniência.

Para atender aos objetivos da investigação, pretendeu-se que a amostra fosse constituída por militares na situação de ativo, na efetividade de serviço. Considera-se na situação de ativo o militar que se encontre afeto ao serviço efetivo ou em condições de ser chamado ao seu desempenho e não tenha sido abrangido pelas situações de reserva ou de reforma. Quanto à efetividade de serviço, considera-se na efetividade de serviço o militar na situação de ativo que se encontre em comissão normal ou em inatividade temporária por acidente ou doença (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional, 2015).

Os dados foram recolhidos entre os meses de março e maio de 2021, mediante o envio do inquérito por questionário pelo *Groupwise* (e-mail interno da FAP) aos militares de todas as unidades que exercem funções no Ramo, e que estavam enquadrados nas condições já mencionadas. Antes de responderem ao questionário, os militares foram devidamente informados sobre o estudo, os seus objetivos, foram fornecidas instruções, informação sobre a sua duração e garantia de confidencialidade dos dados recolhidos, enfatizando o tratamento geral dos dados e não a sua individualização, de forma a garantir o anonimato dos participantes e o sigilo de todas as informações prestadas. O objetivo era a realização de um questionário simples e objetivo, para que este não se tornasse demasiado longo e exaustivo, de forma a evitar consequências indesejadas ao nível da taxa de respostas. O questionário foi realizado com recurso à plataforma *Google Forms*. O facto de todos os militares terem acesso ao *Groupwise* viabilizou a utilização do processo de recolha de dados on-line. O conteúdo integral do questionário encontra-se no Anexo 1.

Este meio apresenta várias vantagens comparativamente ao inquérito em papel, dado que é possível recolher um elevado número de respostas num curto espaço de tempo, neste caso sem qualquer custo associado, disponibilizando no imediato os dados para tratamento e análise.

Efetuada a recolha de dados, os mesmos foram analisados com recurso ao software IBM SPSS Statistics, versão 27.0.

### 4.3. Instrumentos de Medida

Conforme já referido, a presente dissertação incide numa das mais recentes abordagens relativas ao construto do comprometimento organizacional, que o define como um construto tridimensional (Meyer & Allen, 1997). Neste podem ser identificadas três dimensões ou variáveis latentes: o comprometimento afetivo, o normativo e o calculativo, que foram medidos no contexto da FAP com base no questionário proposto por Meyer e Allen (1997), devidamente validado para o contexto português por Nascimento et al. (2008). Perante a necessidade de o adaptar ao meio militar, o termo “Organização” foi substituído por “FAP”.

O questionário, com um total de 26 perguntas, subdividiu-se em três partes e contemplou questões fechadas relativas ao construto. A primeira parte consistiu no enquadramento do contexto em que o estudo foi desenvolvido, bem como dos objetivos que se pretendiam atingir com o mesmo, garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados. Foram ainda fornecidos os contactos diretos da investigadora, para o caso de ser necessário o esclarecimento de dúvidas por parte dos participantes. A segunda parte visou a recolha de dados sociodemográficos relativos aos militares participantes no estudo, com o objetivo de caracterizar a amostra, através da aplicação de 7 questões relativas a: género, idade, estado civil, habilitações literárias, categoria, vínculo contratual e tempo de serviço. Já a terceira e última parte é relativa ao comprometimento organizacional, constituída por um total de 19 itens. A variável latente comprometimento afetivo é composta por 6 itens, o comprometimento normativo por 6 itens e o comprometimento calculativo por 7 itens, respondidos com base numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, sendo que:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo moderadamente
- 3 - Discordo ligeiramente
- 4 - Não concordo nem discordo
- 5 - Concordo ligeiramente
- 6 - Concordo moderadamente
- 7 - Concordo totalmente

Os itens foram apresentados de forma aleatória e com algumas questões de escala invertida. A tabela 6 apresenta os itens relativos a cada uma das variáveis latentes.

**Tabela 6** - Instrumentos de Medida do construto Comprometimento Organizacional

<b>Sub-Escala do Comprometimento Organizacional</b>	<b>Itens</b>
<b>Comprometimento Afetivo</b>	<b>COA_19</b> Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na FAP.
	<b>COA_3</b> Na realidade sinto os problemas da FAP como se fossem meus.
	<b>COA_6_I</b> Não me sinto como "fazendo parte da família" na FAP.
	<b>COA_1</b> Sinto-me "emocionalmente ligado" à FAP.
	<b>COA_10</b> A FAP tem um grande significado pessoal para mim.
	<b>COA_15_I</b> Não sinto um forte sentido de pertença à FAP.
<b>Comprometimento Normativo</b>	<b>CON_17_I</b> Não sinto qualquer obrigação em permanecer na FAP.
	<b>CON_4</b> Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a FAP neste momento.
	<b>CON_12</b> Sentir-me-ia culpado se deixasse a FAP neste momento.
	<b>CON_8</b> A FAP merece a minha lealdade.
	<b>CON_11</b> Não deixaria a FAP neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.
	<b>CON_5</b> Devo muito à FAP.
<b>Comprometimento Calculativo</b>	<b>COC_14</b> Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da FAP, mesmo que o pudesse fazer.
	<b>COC_2</b> Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a FAP.
	<b>COC_16</b> Neste momento, manter-me na FAP é tanto uma questão de necessidade material como de vontade pessoal.
	<b>COC_7</b> Acredito que há muito poucas alternativas para considerar deixar a FAP.

	<b>COC_13</b> Uma das consequências negativas em deixar a FAP seria a escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.
	<b>COC_9</b> Uma das principais razões para continuar a trabalhar na FAP prende-se com o facto de que a saída exigiria um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.
	<b>COC_18</b> Como já dei tanto à FAP, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

Fonte: Elaboração própria, baseado em Nascimento et al. (2008)

#### 4.4. Análise Estatística

A pesquisa quantitativa requer a redução dos fenómenos a valores numéricos para a realização de análises estatísticas, de forma a testar as hipóteses formuladas.

Efetuada a recolha de dados, mediante a aplicação do inquérito por questionário, os mesmos foram analisados com recurso ao *software* IBM SPSS Statistics, versão 27.0.

#### 4.5. Caracterização da Amostra

Antes da aplicação do questionário foi efetuado um levantamento inicial do Universo, com o intuito de aferir acerca da representatividade da amostra (tabela 7). De acordo com os dados retirados do Sistema Integrado de Gestão (SIG), o universo era constituído por um total de 5571 militares. Deste total, 1929 pertenciam à categoria de Oficiais, 2480 à categoria de Sargentos e 1162 à categoria de Praças.

1019 destes militares eram do género Feminino e 4552 do género Masculino.

No que diz respeito à idade, 362 militares tinham menos de 20 anos, 2126 tinham entre 21 e 30 anos, 1518 tinham entre 31 e 40 anos, 1056 tinham entre 41 e 50 anos, e 509 militares tinham mais de 51 anos.

Quanto ao vínculo contratual, 3585 eram dos Quadros Permanentes e 1986 do Regime de Contrato.

1735 destes militares estavam há menos de 5 anos na organização, 769 militares estavam entre os 6 e os 10 anos, 1452 entre os 11 e os 20 anos, 1051 entre os 21 e os 30 anos, e 564 estavam na organização há mais de 31 anos.

Não foi possível obter dados sobre o estado civil do universo de militares nem sobre as suas habilitações literárias. Ainda que fosse possível, estes dados poderiam não estar atualizados. A título de exemplo, um militar pode concluir um ciclo de estudos já após ter ingressado na organização, e não reportar à mesma essa conclusão, não se verificando a devida atualização em sistema.

**Tabela 7 -** Quantitativos do universo e da amostra e respetiva taxa de respostas

<b>Variáveis Pessoais</b>		<b>Universo</b>	<b>Amostra</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>	Feminino	1019	178	17,47%
	Masculino	4552	452	9,93%
<b>Idade</b>	< 20 anos	362	2	0,55%
	21 – 30 anos	2126	199	9,36%
	31 – 40 anos	1518	166	10,94%
	41 – 50 anos	1056	170	16,10%
	> 51 anos	509	93	18,27%
<b>Estado Civil</b>	Solteiro(a)	–	255	–
	Casado(a)	–	304	–
	Divorciado(a)	–	35	–
	Viúvo(a)	–	2	–
	Outro	–	34	–
<b>Habilitações Literárias</b>	Ensino Básico	–	2	–
	Ensino	–	282	–
	Licenciatura	–	212	–
	Mestrado	–	131	–
	Doutoramento	–	3	–
<b>Variáveis Profissionais</b>				
<b>Vínculo Contratual</b>	RC	1986	154	7,75%
	QP	3585	476	13,28%
	Oficial	1929	291	15,09%

<b>Categoria</b>	Sargento	2480	266	10,73%
	Praça	1162	73	6,28%
<b>Antiguidade na organização</b>	< 5 anos	1735	145	8,36%
	6 – 10 anos	769	61	7,93%
	11 – 20 anos	1452	161	11,09%
	21 – 30 anos	1051	158	15,03%
	> 31 anos	564	105	18,62%
<b>TOTAL</b>		<b>5571</b>	<b>630</b>	<b>11,33%</b>

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 8 é apresentada a caracterização sociodemográfica dos respondentes ao inquérito, cujos dados se referem a um total de 630 inquiridos. As tabelas geradas para o levantamento destes dados constam no Anexo 2.

**Tabela 8** - Caracterização Sociodemográfica

<b>Variáveis</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>		
Feminino	178	28,3
Masculino	452	71,7
<b>Idade</b>		
Até 30 anos	201	31,9
31 - 40 anos	166	26,3
41 - 50 anos	170	27,0
> 51 anos	93	14,8
<b>Habilitações Literárias</b>		
Ensino Básico e Secundário	284	45,1
Licenciatura	212	33,7
Ensino Pós-Graduado	134	21,3
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro(a)	255	40,5
Casado(a)	304	48,3
Divorciado(a)	35	5,6
Outro	36	5,7
<b>Categoria</b>		
Oficial	291	46,2

Sargento	266	42,2
Praça	73	11,6
<b>Vínculo Contratual</b>		
Regime de Contrato	154	24,4
Quadros Permanentes	476	75,6
<b>Tempo de Serviço</b>		
< 5 anos	145	23,0
6 - 10 anos	61	9,7
11 - 20 anos	161	25,6
21 - 30 anos	158	25,1
> 31 anos	105	16,7
<b>Total</b>	<b>630</b>	

Fonte: Elaboração própria

Conforme consta na tabela 8, 178 dos respondentes eram do género feminino (28,3%) e 452 do género masculino (71,7%). Esta diferença era expectável, visto que as FFAA são constituídas, maioritariamente, por militares do género masculino.

A população inquirida situa-se maioritariamente até aos 30 anos de idade, com cerca de 31,9% do total. O escalão etário dos 41 aos 50 anos encontra-se em segundo lugar do total de inquiridos (27%), seguido do escalão dos 31 aos 40 anos (26,3%) e do escalão de mais de 51 anos (14,8).

No que diz respeito às Habilitações Literárias, a maioria da amostra possui o Ensino Básico e Secundário, com cerca de 45,1%, seguido de Licenciatura (33,7%) e do Ensino Pós-Graduado (21,3%).

Quanto ao Estado Civil, a população inquirida caracteriza-se por ser maioritariamente casada (48,3%), seguido de solteira (40,5%), divorciada (5,6%) e outros (5,7%).

A categoria de Oficial apresenta um total de 46,2% dos inquiridos, seguido da categoria de Sargentos, com 42,2%, estando significativamente menos representados os Praças, com 11,6% do total de respostas.

No que concerne ao Vínculo Contratual, a amostra é maioritariamente dos Quadros Permanentes (75,6%), sendo do Regime de Contrato 24,4% dos inquiridos.

Finalmente, no que diz respeito à Antiguidade na Organização, destacam-se os militares que tinham entre os 11 e os 20 anos de tempo de serviço, com um total de 25,6% das respostas, em segundo lugar os militares com 21 a 30 anos de tempo de serviço (25,1%), seguidos dos militares com menos de 5 anos (23%), 16,7% com mais de 31 anos e, por último, apenas 9,7% dos inquiridos tinham entre os 6 e os 10 anos de tempo de serviço.

## **Capítulo V – Apresentação dos Resultados**

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo efetuado, tendo por base as hipóteses formuladas, começando-se por apresentar os resultados relativos à validade e consistência das escalas de medida, seguido da caracterização dos resultados acerca do Comprometimento Organizacional e suas dimensões e, posteriormente, a análise da relação entre estas e as variáveis sociodemográficas e de contexto profissional.

### **5.1. Validade e consistência das escalas de medida**

A utilização de uma escala implica a determinação das suas propriedades, de forma a ser possível concluir se esta é, ou não, adequada.

A Análise Fatorial é utilizada para avaliar as qualidades métricas do instrumento de recolha de dados, mais concretamente a sua validade, sendo uma técnica de simplificação de variáveis.

A análise da estrutura relacional dos 19 itens da escala de Comprometimento Organizacional foi efetuada através da Análise Fatorial Exploratória sobre a matriz das correlações, com extração dos fatores pelo método das Componentes Principais, seguida de rotação Varimax.

Primeiramente foi necessário verificar se os dados tinham condições para serem submetidos à análise. A estatística KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) é uma medida do grau de adequabilidade da amostra recolhida para a realização da Análise Fatorial de Componentes Principais, que varia entre 0 e 1. São considerados aceitáveis, valores de KMO acima de 0.6. Neste caso, conforme se pode verificar na tabela 9, o valor de 0,925 é, claramente, aceitável. Para se realizar a Análise Fatorial de Componentes Principais importou rejeitar a hipótese nula do teste de Bartlett, que indicou

valores aceitáveis para a prossecução (Sig<0,01), demonstrando a existência de pares de variáveis significativamente correlacionadas.

**Tabela 9** - Teste de KMO e Bartlett

<b>Teste de KMO e Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,925
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	6473,524
	gl	171
	Sig.	,000

Fonte: Output SPSS

Conforme é possível verificar no Anexo 3 (Variância Total Explicada), os fatores comuns retidos foram os que apresentaram um *eigenvalue* superior a 1. A análise fatorial convergiu para uma solução com 3 Componentes Principais que explicam 62.06% da variância total.

A saturação dos itens em cada uma das componentes principais pode ser apreciada na tabela 10.

É possível concluir que a primeira Componente Principal integra os itens relacionados com o Comprometimento Afetivo e dois itens relacionados com o Comprometimento Normativo; a segunda Componente agrupa todos os itens relacionados com o Comprometimento Calculativo; a terceira Componente agrupa 4 dos 6 dos itens relacionados com o Comprometimento Normativo.

**Tabela 10** - Matriz de Componente Rotativa

	Componentes		
	1	2	3
<b>COA_1</b> Sinto-me "emocionalmente ligado" à FAP.	0,829		
<b>COA_15_I</b> Não sinto um forte sentido de pertença à FAP.	0,811		
<b>COA_10</b> A FAP tem um grande significado pessoal para mim.	0,804		
<b>COA_6_I</b> Não me sinto como "fazendo parte da família" na FAP.	0,745		
<b>CON_8</b> A FAP merece a minha lealdade.	0,659		
<b>COA_19</b> Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na FAP.	0,657		

<b>COA_3</b> Na realidade sinto os problemas da FAP como se fossem meus.	0,652		
<b>CON_5</b> Devo muito à FAP.	0,643		
<b>COC_13</b> Uma das consequências negativas em deixar a FAP seria a escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.		0,833	
<b>COC_14</b> Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da FAP, mesmo que o pudesse fazer.		0,811	
<b>COC_9</b> Uma das principais razões para continuar a trabalhar na FAP prende-se com o facto de que a saída exigiria um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.		0,777	
<b>COC_7</b> Acredito que há muito poucas alternativas para considerar deixar a FAP.		0,734	
<b>COC_16</b> Neste momento, manter-me na FAP é tanto uma questão de necessidade material como de vontade pessoal.		0,681	
<b>COC_2</b> Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a FAP.		0,668	
<b>COC_18</b> Como já dei tanto à FAP, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.		0,402	
<b>CON_12</b> Sentir-me-ia culpado se deixasse a FAP neste momento.			0,836
<b>CON_11</b> Não deixaria a FAP neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.			0,817
<b>CON_4</b> Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a FAP neste momento.			0,768
<b>CON_17_I</b> Não sinto qualquer obrigação em permanecer na FAP.			0,623

Fonte: Output SPSS

A Análise Fatorial Exploratória demonstrou que o item **COC\_18** “Como já dei tanto à FAP, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra” saturava nos três fatores, revelando ser, portanto, um item ambíguo. Como tal, este item foi retirado, resultando num aumento da Variância Total Explicada, para cerca de 63.69% (Anexo 4).

A validade é uma condição necessária, mas não suficiente, de uma medida. Um segundo aspeto a ter em consideração é a confiabilidade, isto é, a capacidade de a medida reproduzir os mesmos resultados perante diferentes condições. Assim, para ser válido, o instrumento deve ser confiável, sendo que a confiabilidade diz respeito à consistência interna da escala.

O Alfa de Cronbach é a medida mais frequentemente utilizada para medir a confiabilidade de uma escala. Segundo Marôco (2011), a consistência interna das variáveis pode ser dividida em:

>0,90 – Muito boa; 0,80-0,90 – Boa; 0,70-0,80 – Média; 0,60-0,70 – Razoável; 0,50-0,60 Medíocre; <0,50 – Inaceitável.

Assim, pela análise da tabela 11, é possível verificar que os valores de consistência interna das dimensões do Comprometimento Organizacional, formam o Comprometimento Calculativo e Normativo com  $\alpha=0.861$  e  $\alpha=0.862$ , respectivamente, (bom), e o Comprometimento Afetivo com  $\alpha=0.902$  (muito bom), pelo que se conclui que esta variável apresenta uma boa consistência interna.

**Tabela 11** - Consistência interna

	Alfa de Cronbach	N.º de itens
Afetivo	0,902	8
Calculativo	0,861	6
Normativo	0,862	4

Fonte: Output SPSS

## 5.2. Comprometimento Organizacional

A tabela 12 apresenta a Média e respetivo Desvio Padrão de cada uma das três dimensões do Comprometimento Organizacional, bem como a Média e Desvio Padrão do Comprometimento Organizacional integrando estas três componentes.

**Tabela 12** - Estatística Descritiva da variável Comprometimento Organizacional

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Afetivo	630	1,00	7,00	5,2204	1,36650
Normativo	630	1,00	7,00	4,1278	1,46146
Calculativo	630	1,00	7,00	3,9196	1,49741
CO Total	630	1,17	7,00	4,4226	1,13923
N válido (de lista)	630				

Fonte: Output SPSS

Mediante análise da tabela, é possível constatar que a dimensão do Comprometimento Organizacional com a média mais elevada é o Comprometimento Afetivo (M=5,22; DP=1,37),

sendo que a dimensão com a média mais baixa de entre as três é o Comprometimento Calculativo ( $M=3,92$ ;  $DP=1,50$ ). Já o Comprometimento Normativo apresenta uma média de 4,13 e um Desvio Padrão de 1,46. Os valores das dimensões do Comprometimento Organizacional são elevados, pois todas são superiores ao ponto médio da escala de avaliação.

Em termos globais, os militares da FAP estão comprometidos com a organização. O valor médio global para o Comprometimento Organizacional evidencia um valor superior ao valor médio da escala, com uma média de  $M=4,42$ .

### **5.3. Comprometimento Organizacional e Variáveis Sociodemográficas e de Contexto Profissional**

Por forma a quantificar a intensidade e a direção da relação entre as variáveis, isto é, a sua força de associação, foi efetuada uma análise de correlação para as variáveis em estudo, sendo o Coeficiente de Correlação de *Pearson* o método mais adequado para tal. Na tabela 13 encontra-se considerada a Correlação de *Pearson* entre cada uma das variáveis.

**Tabela 13** - Correlação entre as variáveis

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Género		.203**	-.062	.092*	.135**	.218**	.060	.041	-.079*
2. Idade	.203**		-.209**	.116**	.642**	.913**	.272**	.201**	-.034
3. Habilitações	-.062	-.209**		.678**	.077	-.170**	.086*	.022	-.044
4. Categoria	.092*	.116**	.678**		.307**	.137**	.296**	.155**	.021
5. Vínculo	.135**	.642**	.077	.307**		.771**	.246**	.138**	-.45
6. Antiguidade	.218**	.913**	-.170**	.137**	.771**		.264**	.178**	-.090*
7. Afetivo	.060	.272**	.086*	.296**	.246**	.264**	(.902)	.723**	.250**
8. Normativo	.041	.201**	.022	.155**	.138**	.178**	.723**	(.862)	.348**
9. Calculativo	-.079*	-.034	-.044	.021	-.045	-.090**	.250**	.348**	(.861)

Fonte: Output SPSS

Alfa de Cronbach é apresentado entre parêntesis

\* Correlação significativa quando  $p < 0,05$

\*\* Correlação significativa quando  $p < 0,01$

(Escala de resposta: 1-Discordo totalmente a 7-Concordo totalmente)

Os resultados permitem concluir que os coeficientes de correlação entre as três dimensões do Comprometimento Organizacional – afetiva, normativa e calculativa – são todos estatisticamente significativos e positivos.

No que concerne à correlação entre a variável sociodemográfica gênero e a variável dependente Comprometimento Organizacional, constatou-se uma fraca relação linear positiva e não significativa com o Comprometimento Afetivo ( $r=.06$ ,  $p=.14$ ) e com o Comprometimento Normativo ( $r=.04$ ,  $p=.31$ ). Já a correlação com o Comprometimento Calculativo é fraca, negativa e significativa ( $r=-.08$ ,  $p=.04$ ).

A variável idade apresenta uma fraca correlação linear positiva e significativa com o Comprometimento Afetivo ( $r=.27$ ,  $p<.01$ ) e com o Comprometimento Normativo ( $r=.20$ ,  $p<.01$ ), mas uma correlação linear fraca, negativa e não significativa com o Comprometimento Calculativo ( $r=-.03$ ,  $p=.40$ ).

Na variável Habilitações Literárias apenas a correlação linear com o Comprometimento Afetivo é significativa ( $r=.09$ ,  $p=.03$ ), sendo que  $r=.02$  para o Comprometimento Normativo, isto é, apresenta uma fraca correlação linear positiva, mas uma fraca correlação linear negativa com o Comprometimento Calculativo ( $r=-.04$ ,  $p=.27$ ).

A primeira variável de contexto profissional, categoria, apresenta uma fraca correlação linear positiva e significativamente diferente de zero com o Comprometimento Afetivo, em que  $r=.30$ ,  $p<.01$  e com o Comprometimento Normativo, em que  $r=.16$ ,  $p<.01$ . Já com o Comprometimento Calculativo apresenta uma fraca correlação linear positiva ( $r=.02$ ,  $p=.60$ ).

A variável vínculo contratual apresenta uma fraca correlação linear positiva e significativamente diferente de zero com o Comprometimento Afetivo ( $r=.25$ ,  $p<.01$ ) e com o Comprometimento Normativo ( $r=.14$ ,  $p=.01$ ). Já com o Comprometimento Calculativo apresenta uma fraca correlação linear negativa, em que  $r=-.45$ ,  $p=.26$ .

Também no que diz respeito à antiguidade verifica-se uma fraca correlação linear positiva e significativamente diferente de zero com o Comprometimento Afetivo ( $r=.26$ ,  $p<.01$ ) e com o Comprometimento Normativo ( $r=.18$ ,  $p<.01$ ), mas uma fraca correlação linear negativa e significativa com o Comprometimento Calculativo, em que  $r=-.09$ ,  $p=.02$ .

Tanto a correlação como a regressão são representativas da associação entre variáveis. Contudo, numa correlação não se pode considerar que uma variável é dependente de outra. Através da regressão linear é possível conhecer o impacto de uma variável independente numa variável dependente possibilitando, assim, rejeitar ou não as hipóteses formuladas em ponto anterior. Os anexos 8 e 9 apresentam a regressão linear para o presente estudo, cuja caracterização se detalha nos pontos seguintes.

### 5.3.1. Comprometimento Organizacional e Variáveis Sociodemográficas

Foram definidas como Variáveis Sociodemográficas o Género, Idade e Habilitações Literárias dos militares da Força Aérea Portuguesa.

**Tabela 14** – Regressão Linear Comprometimento Organizacional e Variáveis Sociodemográficas

	<b>Comprometimento Afetivo</b>	<b>Comprometimento Normativo</b>	<b>Comprometimento Calculativo</b>	<b>Comprometimento Total</b>
	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\beta</math></b>	<b><math>\beta</math></b>
<b>Género</b>	.012	.007	-.088*	-.030
<b>Idade</b>	.300**	.205**	-.027	.200**
<b>Habilitações</b>	.150**	.067	-.055	.064
<b>R<sup>2</sup></b>	.095**	.045**	.011	.037**
<b>F</b>	21.72**	9.82**	2.34	8.02**

Fonte: Elaboração própria

\* Correlação significativa quando  $p < 0,05$

\*\* Correlação significativa quando  $p < 0,01$

Mediante análise da Regressão Linear (Tabela 14) em que se definiu, primeiramente, como variável dependente, o Comprometimento Afetivo, para as variáveis independentes Género, Idade e Habilitações Literárias, foi possível constatar que  $R^2 = .095$ , o que significa que as variáveis independentes explicam, em conjunto, 9,5% da variabilidade do Comprometimento Afetivo evidenciado pelos militares, sendo o modelo significativo para um nível de  $sig < 0,01$ . Assim, concluiu-se que estas variáveis têm um impacto significativo no Comprometimento Afetivo.

Mediante análise dos valores padronizados Beta foi possível verificar que todas as variáveis independentes têm uma relação positiva com o Comprometimento Afetivo, isto é, à medida que estas aumentam, aumenta o Comprometimento Afetivo (note-se que a variável Género foi codificada como: 1- Feminino; 2- Masculino). Das quatro variáveis, a Idade e as Habilitações Literárias explicam de forma significativa o Comprometimento Afetivo, dado que  $\text{sig} < 0,01$ .

Posteriormente definiu-se como variável dependente o Comprometimento Normativo, para as variáveis independentes Género, Idade e Habilitações Literárias. Estas variáveis demonstraram ter um impacto significativo no Comprometimento Normativo ( $\text{sig} < 0,01$ ), sendo que este impacto corresponde a 4,5% ( $R^2 = .045$ ). Tal significa que as variáveis independentes, em simultâneo, explicam 4,5% da variabilidade do Comprometimento Normativo. Pela análise dos valores padronizados Beta constatou-se que todas as variáveis independentes têm uma relação positiva com o Comprometimento Normativo, sendo que a única que explica de forma significativa esta dimensão do comprometimento é a idade, cujo  $\text{sig} < 0,01$ .

De seguida efetuou-se a regressão linear da variável dependente Comprometimento Calculativo, para as variáveis independentes Género, Idade e Habilitações Literárias. O valor de  $R^2$  obtido a considerar é  $R^2 = .011$ , pelo que as variáveis independentes, em simultâneo, explicam 1,1% da variabilidade do Comprometimento Calculativo. Estas variáveis não demonstraram ter um impacto significativo no Comprometimento Calculativo ( $\text{sig} = .07$ ). Analisando os valores padronizados Beta concluiu-se que todas as variáveis têm uma relação negativa com o Comprometimento Calculativo, isto é, à medida que aumentam, diminui esta dimensão do Comprometimento. Apenas o género apresenta uma relação significativa, em que  $\text{sig} = .03$ .

Finalmente, definiu-se como variável dependente o Comprometimento Organizacional total (incluindo as três dimensões), para as mesmas variáveis independentes. O valor de  $R^2$  obtido a considerar é  $R^2 = .037$ , sendo o modelo significativo para um nível de  $\text{sig} < 0,01$ . Concluiu-se, assim, que as variáveis pessoais têm um impacto significativo no Comprometimento Organizacional, que explicam, em simultâneo, 3,7% da variabilidade da variável dependente. Mediante análise dos valores padronizados Beta foi possível constatar que o género tem uma relação negativa com o Comprometimento Organizacional, pelo que o género feminino se revelou mais comprometido com a organização. Já a idade e as habilitações literárias revelaram uma relação positiva, ou seja,

aumentando estas variáveis, aumenta também o nível de comprometimento. Apenas se revelou significativa a relação da variável idade, em que  $\text{sig} < 0,01$ .

Perante o mencionado, é possível, à luz dos resultados observados e da teoria que fundamentou as hipóteses de investigação, confirmar ou rejeitar as hipóteses formuladas no início da investigação.

**Tabela 15** - Confirmação das Hipóteses de Investigação: Variáveis Sociodemográficas e Comprometimento

<b>Hipóteses de Investigação</b>		<b>Confirmação</b>
<b><u>Hipótese 1</u></b>	<u>O comprometimento organizacional é influenciado pelas variáveis sociodemográficas</u>	<u>Não rejeitada</u>
	<b>H1a:</b> A idade influencia o comprometimento organizacional.	<u>Não rejeitada</u>
	<b>H1b:</b> O género influencia o comprometimento organizacional.	<u>Rejeitada</u>
	<b>H1d:</b> As habilitações literárias influenciam o comprometimento organizacional.	<u>Rejeitada</u>

Fonte: Elaboração própria

### 5.3.2. Comprometimento Organizacional e Variáveis de Contexto Profissional

Foram definidas como Variáveis de Contexto Profissional a Categoria, Vínculo Contratual e Antiguidade dos militares da Força Aérea Portuguesa.

**Tabela 16** – Regressão Linear Comprometimento Organizacional e Variáveis de Contexto Profissional

	<b>Comprometimento Afetivo</b>	<b>Comprometimento Normativo</b>	<b>Comprometimento Calculativo</b>	<b>Comprometimento Total</b>
	<b>β</b>	<b>β</b>	<b>β</b>	<b>β</b>
<b>Categoria</b>	.271**	.148**	.024	.182**
<b>Vínculo</b>	-.028	-.072	.047	-.021
<b>Antiguidade</b>	.248**	.214**	-.129*	.134*
<b>R<sup>2</sup></b>	.139**	.051**	.010	.051**
<b>F</b>	33.56**	11.24**	2.10	11.30**

Fonte: Elaboração própria

\* Correlação significativa quando  $p < 0,05$

\*\* Correlação significativa quando  $p < 0,01$

Analisou-se, primeiramente, a influência das variáveis independentes supramencionadas no Comprometimento Afetivo (Anexo 9). Constatou-se, mediante esta análise, que o valor de  $R^2$  obtido a considerar é  $R^2 = .139$ , sendo o modelo significativo para um nível de  $sig < 0,01$ . Tal demonstrou que a Categoria, Vínculo Contratual e Antiguidade dos militares explicam 13,9% da variabilidade do Comprometimento Afetivo. As variáveis independentes Categoria e Antiguidade revelaram uma relação positiva com esta dimensão do Comprometimento, isto é, à medida que se sobe na categoria para uma hierarquia superior e aumentam o número de anos na organização, também aumenta o Comprometimento Afetivo evidenciado pelos militares. Já a variável Vínculo Contratual revelou uma relação negativa, isto é, à medida que o vínculo na organização se torna permanente, diminui o Comprometimento Afetivo. As variáveis categoria e antiguidade na organização explicam de forma significativa o Comprometimento Afetivo ( $sig < 0,01$ ).

Posteriormente foi definida como variável dependente o Comprometimento Normativo sendo que, neste caso, o  $R^2$  obtido a considerar é  $R^2 = .051$ , pelo que as variáveis independentes explicam, em simultâneo, 5,1% da variabilidade da variável dependente, sendo o modelo significativo para um nível de  $sig < 0,01$ . À semelhança do verificado na análise do Comprometimento Afetivo, as variáveis Categoria e Antiguidade revelaram uma relação positiva com o Comprometimento Normativo e a variável Vínculo Contratual uma relação negativa. A

Categoria e Antiguidade na organização explicam de forma significativa o Comprometimento Normativo ( $\text{sig} < 0,01$ ).

De seguida definiu-se como variável dependente o Comprometimento Calculativo, para as mesmas variáveis independentes. Estas variáveis não demonstraram ter um impacto significativo nesta dimensão do Comprometimento, sendo que o impacto corresponde a 1% da variabilidade da variável dependente ( $R^2 = .010$ ). As variáveis Categoria e Vínculo Contratual revelaram uma relação positiva com o Comprometimento Calculativo, e a variável Antiguidade uma relação negativa, ou seja, à medida que aumenta o número de anos na organização, diminui o Comprometimento Calculativo. Destas variáveis, apenas a antiguidade demonstrou ser significativa ( $\text{sig} = .042$ ).

Finalmente efetuou-se a regressão linear da variável dependente Comprometimento Organizacional total, para as variáveis independentes Categoria, Vínculo Contratual e Antiguidade, que revelou um  $R^2$  a considerar de .051, isto é, as variáveis independentes explicam, em simultâneo, 5,1% da variabilidade do Comprometimento Total, sendo o modelo significativo para um nível de  $\text{sig} < 0,01$ . Analisando os valores padronizados Beta concluiu-se que a Categoria e a Antiguidade têm uma relação positiva com o Comprometimento Organizacional (hierarquia superior e maior número de anos na organização, maior Comprometimento Organizacional), o que foi ao encontro da teoria existente, isto é, de que colaboradores com maior nível na hierarquia e com mais anos na organização revelam, tendencialmente, maiores níveis de comprometimento. Pelo contrário, o Vínculo Contratual revelou uma relação inversa (vínculo contratual permanente, menor Comprometimento Organizacional), o que não foi de encontro ao preconizado pois, tendencialmente, era expectável que militares com um vínculo definitivo revelassem maiores níveis de comprometimento para com a organização. As variáveis categoria e antiguidade demonstraram explicar de forma significativa o Comprometimento Organizacional total.

**Tabela 17** - Confirmação das Hipóteses de Investigação: Variáveis de Contexto Profissional e Comprometimento

<b>Hipóteses de Investigação</b>		<b>Confirmação</b>
<b><u>Hipótese 2</u></b>	<u>O comprometimento organizacional é influenciado pelas variáveis de contexto profissional</u>	<u>Não rejeitada</u>

	<b>H2a:</b> O tipo de vínculo contratual influencia o comprometimento organizacional.	<u>Rejeitada</u>
	<b>H2b:</b> A categoria a que o militar pertence influencia o comprometimento organizacional.	<u>Não rejeitada</u>
	<b>H2c:</b> A antiguidade na FAP influencia o comprometimento organizacional.	<u>Não rejeitada</u>

Fonte: Elaboração própria

## Capítulo VI – Discussão dos Resultados

No presente capítulo apresenta-se uma reflexão integrada dos resultados, que se baseará na identificação das conclusões obtidas à luz do quadro teórico, dos objetivos e das hipóteses de estudo formuladas.

Para o presente estudo formulou-se como questão de investigação “*Como se relacionam as variáveis sociodemográficas e profissionais dos militares da Força Aérea Portuguesa com o comprometimento organizacional?*”, que se objetivou na análise dos níveis de Comprometimento Organizacional dos militares da Força Aérea Portuguesa, bem como na influência que as variáveis sociodemográficas Género, Idade e Habilitações Literárias e as variáveis de contexto profissional Categoria, Vínculo Contratual e Antiguidade exercem no Comprometimento Organizacional por estes evidenciado, tendo por base a teoria multidimensional do Comprometimento de Meyer e Allen (1997), que definiram três dimensões de Comprometimento – Afetiva, Normativa e Calculativa.

Em suma, o objetivo do estudo consistiu em identificar as principais relações que as variáveis sociodemográficas e profissionais supramencionadas têm no Comprometimento Organizacional dos militares da FAP.

Os resultados permitem afirmar que:

- Os militares da Força Aérea Portuguesa possuem um comprometimento organizacional elevado relativamente à organização.

- A dimensão afetiva manifesta-se com um grau de comprometimento de nível superior em relação às restantes dimensões do comprometimento. Verifica-se, assim, que os militares

respondentes estão na organização, sobretudo, porque “desejam e gostam”, mantendo um sentimento de identificação com a organização.

- As três dimensões do comprometimento assumem correlações positivas e estatisticamente significativas entre si.

- Quanto às variáveis sociodemográficas, existe uma correlação positiva entre as variáveis género, idade e habilitações literárias e o comprometimento afetivo e normativo, mas uma correlação negativa de todas estas com o comprometimento calculativo.

- Quanto às variáveis de contexto profissional, verifica-se uma correlação positiva entre a categoria e as três dimensões do comprometimento, uma correlação positiva entre o vínculo contratual e a antiguidade e a dimensão afetiva e normativa, mas negativa entre estas e o comprometimento calculativo.

- As variáveis sociodemográficas têm um impacto significativo no Comprometimento Organizacional, sendo que estas variáveis, em simultâneo, explicam 3,7% da variabilidade da variável dependente, sendo o modelo significativo para um nível de  $\text{sig} < 0,01$ . O género revela uma relação negativa com o comprometimento, e a idade e as habilitações literárias uma relação positiva (sendo que a idade assume uma relação estatisticamente significativa).

- As variáveis de contexto profissional explicam, em simultâneo, 5,1% da variabilidade do comprometimento, sendo o modelo significativo para um nível de  $\text{sig} < 0,01$ . A categoria e a antiguidade têm uma relação positiva com o Comprometimento Organizacional. No entanto, o vínculo contratual revelou uma relação inversa. As variáveis categoria e antiguidade demonstraram explicar de forma significativa o comprometimento organizacional.

Os resultados permitem afirmar que os militares da Força Aérea Portuguesa evidenciam um Comprometimento elevado relativamente à organização (a média de todas as dimensões é superior ao ponto médio da escala de avaliação), tendo-se chegado à conclusão de que a dimensão de Comprometimento com maior evidência é o Comprometimento Afetivo, com uma média de  $M=5,22$  e um desvio padrão de  $DP=1,37$ , em contraposição à dimensão Comprometimento Calculativo, com a média mais baixa de entre as três ( $M=3,92$ ;  $DP=1,50$ ).

Colaboradores com um Comprometimento Afetivo elevado demonstram tendencialmente maior entusiasmo com o trabalho que realizam, bem como empenho em contribuir para o sucesso

da organização (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001), não perspetivando a sua saída da organização (Meyer et al., 2002). Um elevado Comprometimento Calculativo implica um desempenho do colaborador visando a possibilidade de realização de objetivos pessoais, como a manutenção do emprego, remuneração, promoção, permanecendo na organização pela ausência de alternativas mais atrativas, ou devido aos elevados custos associados a uma mudança (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). Quanto ao Comprometimento Normativo, os colaboradores assumem uma responsabilidade moral para com a organização, o que os leva a realizar de forma competente o seu trabalho, ainda que muitas vezes sem entusiasmo e empenho, permanecendo na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (Meyer & Allen, 1997).

Conforme havia sido explicitado, Meyer e Herscovitch (2001) propuseram que os perfis ideais de uma perspetiva de resultados seriam caracterizados por um Comprometimento Afetivo forte e um Comprometimento Normativo e Calculativo relativamente fracos. Este perfil revela-se positivo, entre outros, para efeitos de retenção e desempenho no trabalho. Os resultados menos desejáveis eram esperados para colaboradores descomprometidos, isto é, com todos os componentes baixos, ou aqueles cujo perfil era dominado por um forte Comprometimento Calculativo.

Também Kam et al. (2013), tomando em consideração os resultados dos estudos de perfil existentes, sugeriram que os perfis de comprometimento ideais, numa perspetiva de resultados, são os perfis totalmente comprometidos, Afetivo e Normativo dominantes e Afetivo dominante. Já os piores resultados tendem a estar associados aos perfis não comprometidos e a um Comprometimento Calculativo dominante.

De forma geral, é disponibilizado suporte adicional para a visão de que o Comprometimento Afetivo tende a demonstrar vínculos mais fortes do que outras dimensões do Comprometimento (Mathieu & Zajac, 1990), o que vai ao encontro das conclusões desta investigação.

De acordo com Gade (2003), as organizações militares, de todas, devem ser o local ideal para explorar o conceito de Comprometimento Normativo, pois se este não conseguir ser evidente nas Forças Armadas, muito dificilmente poderá ser demonstrado em outro local.

Foi também possível constatar que os coeficientes de correlação entre as três dimensões do Comprometimento Organizacional são todos estatisticamente significativos e positivos.

Também Allen (2003) observou que as relações positivas entre as três dimensões do Comprometimento tendem a ser significativamente elevadas em amostras militares, argumentando que este padrão deveria ser desenvolvido em outras pesquisas. Os resultados do presente estudo vão, de facto, ao encontro desta tendência. Gade et al. (2003) relataram correlações de Comprometimento Afetivo – Calculativo que variavam de 0,17 a 0,38 e Karrasch (2003) relatou uma correlação de 0,60 entre o Comprometimento Afetivo e o Normativo. As correlações verificadas no presente estudo foram ainda mais fortes, resultados que parecem indicar que a faceta do comprometimento baseada em valores ou no dever, pode estar estreitamente relacionada a laços afetivos.

No que concerne à influência das variáveis sociodemográficas no comprometimento, concluiu-se que a variável género tem uma relação negativa com o comprometimento organizacional, estando no SPSS codificado como 1 para “Feminino” e 2 para “Masculino”.

No seu estudo, Angle e Perry (1981) demonstraram que as mulheres estão mais fortemente comprometidas com a organização do que os homens, referindo que estas, ao contrário dos homens, privilegiam mais a mobilidade inter-organizacional, preferindo permanecer na organização onde se encontram. Também Mowday et al. (1982) evidenciaram que as mulheres têm tendência a demonstrar maiores níveis de comprometimento do que os homens, conclusão que é confirmada por Mathieu e Zajac (1990), apesar de estes últimos constatarem que o valor da relação era pequeno. Na perspectiva de Grusky (citado por Mathieu e Zajac, 1990), a evidência de maiores níveis de comprometimento é justificada pelas barreiras que têm de conseguir ultrapassar, comparativamente aos homens, para fazerem parte da organização.

A variável idade revelou uma relação positiva com o comprometimento, sendo esta relação significativa para um nível de  $\text{sig} < 0,01$ . Efetivamente, a literatura sugere que a idade está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional (Sommer et al., 1996). Mathieu e Zajac (1990) demonstraram uma correlação positiva entre a idade e o comprometimento, tal como referem os estudos de Hrebiniak e Alutto (1972), que relatam um incremento do comprometimento com o aumento da idade, conclusões também confirmadas por Beck e Wilson (2000) que, no seu estudo, realçam a tendência do aumento do comprometimento com a idade, apesar de terem verificado relações positivas fracas. Meyer e Allen (1984) sugeriram que colaboradores mais velhos estão mais empenhados para com a organização pelo facto de se sentirem mais satisfeitos

com as atividades que desempenham e por ocuparem, geralmente, melhores cargos, o que os leva a justificar cognitivamente a sua permanência na organização.

No que diz respeito à variável habilitações literárias, à semelhança da anterior, verificou-se uma relação positiva, no entanto não significativa, com o comprometimento organizacional. A maioria dos estudos constata uma relação negativa entre as duas variáveis. A título de exemplo, Mathieu e Zajac (1990) verificaram que o nível de instrução estava negativamente correlacionado com o comprometimento organizacional, constatação corroborada também por Angle e Perry (1981). De acordo com Sommer et al. (1996), neste âmbito, podemos estar perante um sentimento de expectativas não satisfeitas, que são função da instrução e qualificação, que por sua vez predizem expectativas de recompensas mais significativas.

Para Meyer e Allen (1997), as relações entre o nível educacional e o comprometimento podem ser moderadas por diferentes fatores pessoais e organizacionais.

Já no estudo de Nascimento (2010), o autor constata que as habilitações literárias são pouco determinantes para o comprometimento organizacional, quer seja na sua componente afetiva, normativa ou calculativa.

No entanto, esta relação positiva entre as habilitações literárias e o comprometimento, verificada na FAP, pressupõe-se estar relacionada com a próxima variável apresentada, isto é, a categoria dos militares. A variável de contexto profissional “categoria” apresentou uma relação positiva e significativa com o comprometimento, ou seja, níveis hierárquicos superiores, nomeadamente Oficiais, tendem a estar mais comprometidos com a organização. Ora, níveis hierárquicos superiores têm, também, de forma global, maiores níveis de habilitações (só podem concorrer para a categoria de “Oficial” candidatos com licenciatura, mestrado ou doutoramento), daí as diferenças dos resultados aferidos para a FAP, ao nível das Habilitações, em contraposição ao globalmente verificado na literatura existente.

Na literatura, a posição na hierarquia da organização foi associada positivamente com o comprometimento organizacional – o comprometimento tende a aumentar com o aumento do nível hierárquico (Luthans et al., 1987).

Richardson et al. (1997) concluíram, a este respeito, que os colaboradores com possibilidade de progressão na carreira são os mais satisfeitos, com mais energia e que dispõem de mais tempo.

Sommer et al. (1996) constataram que a posição dos indivíduos na hierarquia da organização está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional, uma vez que maiores níveis de autoridade conduzem a um maior empenho para com a organização e a um maior investimento na mesma, o que reforça ainda mais o comprometimento evidenciado.

Também Mahieu e Zajac (1990) constataram que, geralmente, o que se verifica é uma reciprocidade causal entre uma posição hierarquicamente superior na organização e o nível mais elevado de comprometimento.

Ao contrário do que havia sido preconizado, o vínculo contratual revelou uma relação negativa com o comprometimento, ainda que não significativa, o que indica que vínculos mais permanentes responderam de forma menos comprometida, em contraposição ao vínculo temporário.

Neste âmbito, a teoria apontava para que colaboradores contratados de forma temporária tenderiam a estabelecer baixas expectativas sobre o serviço militar (Heinecken, 2009; Fragoso et al., 2019).

Um quadro duplo de referência emerge à medida que os militares contratados se apercebem que poderão estar destinados a uma segunda carreira civil, numa idade relativamente precoce, podendo ficar divididos entre a realidade da organização militar a que pertencem no presente, e o mundo do emprego civil para o qual sabem que, possivelmente, poderão estar destinados. Consequentemente, o vínculo, ou o contrato psicológico com a instituição, poderá torna-se mais fraco. Prevendo uma saída da organização – no caso de não conseguirem ingressar nos QP – os militares em RC podem sentir-se encorajados a preparar-se para uma segunda carreira (Heinecken, 2009).

Tomando isto em consideração, presumia-se que os militares em RC apresentassem níveis de comprometimento organizacional inferiores, estando mais alienados dos valores tradicionais que caracterizam o serviço militar, encarando-o como um trabalho regular ou uma ponte para uma posterior inserção no mercado de trabalho civil (Heinecken, 2009). O facto de tal não ter acontecido, poderá ser um forte indicador de um possível descontentamento com as circunstâncias atuais da organização para os seus quadros permanentes. Possíveis motivos serão a falta de pessoal que é uma realidade atual e, consequentemente, uma sobrecarga para quem exerce funções na organização, a estagnação nas remunerações, a ausência de benefícios pecuniários, a grande

rotatividade, o tempo decorrido para promoção ao posto superior, entre outros fatores explicativos deste eventual descontentamento, que exigiriam uma investigação nesse sentido.

Finalmente, no que diz respeito à antiguidade na organização, verificou-se uma relação positiva e estatisticamente significativa com o comprometimento organizacional, pelo que militares que estão inseridos na organização há mais tempo demonstram maiores níveis de comprometimento.

Mahieu e Zajac (1990) evidenciaram que, apesar de a relação entre características pessoais e o comprometimento ser ténue, é possível estabelecer uma relação forte entre a antiguidade e o comprometimento, em particular da dimensão afetiva.

Na perspetiva de Meyer e Allen (1993), a antiguidade do colaborador na organização está positivamente associada ao comprometimento se este for percecionado como o custo associado à saída do colaborador da organização. Associam, desta forma, ao comprometimento calculativo.

Gao-Urhahn et al. (2016), chegaram também à conclusão de que é possível verificar um aumento geral do comprometimento ao longo do tempo de permanência numa organização. Investigadores da temática do comprometimento têm vindo a propor o estabelecimento de um sentimento de pertença e uma maior propensão dos colaboradores a se concentrarem nos aspetos positivos do trabalho, à medida que passam mais anos na organização (Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982).

# Conclusão

## Implicações Teóricas e Práticas

Atendendo aos objetivos traçados e aos resultados alcançados, no que concerne às implicações teóricas é de destacar, desde logo, o facto de este estudo contribuir para a temática do Comprometimento Organizacional num contexto militar. A literatura evidenciou que, embora o Comprometimento Organizacional se constitua como uma preocupação vital para as organizações, existem relativamente poucos estudos neste contexto em questão. Resulta, assim, não só num acréscimo de literatura ao nível do construto e, portanto, no enriquecimento do domínio científico em análise, mas também num enriquecimento do estudo no contexto organizacional militar.

É, assim, de reforçar, o cumprimento de um dos principais objetivos, nomeadamente o estudo do construto do Comprometimento Organizacional de uma forma que possa ser útil para as Forças Armadas, no caso, Força Aérea, promovendo a teoria e o conhecimento do mesmo.

Alcançou-se, ainda, o reconhecimento explícito de que os indivíduos podem formar vínculos com a organização por uma variedade de razões e que, de facto, em certas organizações, torna-se evidente que certas características sociodemográficas e de contexto profissional influenciam, por si, o Comprometimento evidenciado.

Ao nível das Implicações Práticas desta investigação, e ainda no seguimento do mencionado anteriormente, evidenciou-se, assim, que as variáveis sociodemográficas e profissionais dos militares da FAP têm uma relação com os seus níveis de Comprometimento.

Ao nível da intervenção organizacional, e tomando em consideração os níveis das três dimensões de comprometimento, este estudo pode contribuir para o alcançar estratégico dos “perfis ideais”, ao fornecer elementos à organização do seu ponto de situação, o que poderá apoiar decisões estruturantes ao nível da intervenção nos casos em que é evidente um menor comprometimento, na procura de explicações para tal facto e na procura de soluções para fazer face a essa problemática (análise do recrutamento e seleção, processo de *onboarding*, promoção dos valores organizacionais, etc.).

Os níveis de comprometimento retirados deste estudo podem ainda fornecer à organização indicadores simples da disposição individual dos militares em permanecer no ramo e do seu bem-

estar na organização, ainda que tal implique um estudo mais detalhado com esse intuito em específico.

Finalmente, de realçar a importância prática potencial em medir o Comprometimento Organizacional e manter uma preocupação em garantir que essa medida seja bem fundamentada, uma vez que a percepção do nível de comprometimento dos militares se revela um importante indicador para prever e compreender fenómenos vitais para as organizações militares.

### **Limitações e Estudos Futuros**

No âmbito das considerações finais, é essencial salientar algumas limitações que foram identificadas no decorrer da presente investigação.

A este respeito é de realçar que, pela sensibilidade e complexidade do tema abordado, optou-se por aferir apenas sobre a influência das variáveis sociodemográficas e de contexto profissional dos militares no Comprometimento Organizacional, sem a introdução de uma terceira variável (como a satisfação, a motivação, o desempenho, o papel do líder). Esta decisão foi tomada após uma profunda reflexão acerca das particularidades inerentes a uma instituição militar e da forma como essa terceira variável poderia ser encarada. Assim, não só para que a organização se sentisse confortável com a realização do estudo no seu seio, mas também para que os próprios militares se sentissem mais confiantes para responder ao questionário, optou-se por uma abordagem mais direta e simplificada.

Uma outra limitação, de tipo metodológico, prende-se com o facto de este estudo ser de carácter correlacional e transversal. Assim, apenas foi possível estabelecer uma relação entre as variáveis, sem pretensão de causalidade, e apenas para um determinado momento do tempo.

Finalmente, de destacar a reduzida participação da categoria de Praças que, das três categorias, é a que está menos representada. Dos 630 respondentes, apenas 73 eram Praças, o que representa uma taxa de resposta de 11,6% face ao total.

As limitações apresentadas fazem emergir um conjunto de sugestões para eventuais trabalhos futuros.

Seria pertinente, em estudos futuros, incluir uma terceira variável, como a motivação, a satisfação, o espírito de corpo, o papel do líder, entre outras variáveis que iriam enriquecer de forma muito positiva o estudo da problemática. Desde logo, o investimento em futuras investigações desta natureza seriam um contributo essencial para uma sólida compreensão das eventuais implicações que essas variáveis exercem no comprometimento nos militares da Força Aérea e das Forças Armadas no geral e, conseqüentemente, na sua prontidão ou até mesmo no seu desempenho militar.

Atendendo às particularidades do meio militar, seria extremamente pertinente, também, perceber que tipo de alterações se verificariam ao nível do Comprometimento Organizacional no caso de passarem a existir sistemas de compensação e benefícios, algo que não existe nas organizações militares.

A nível metodológico, considera-se que seria bastante adequada a realização de um estudo longitudinal, por forma a obter evidências robustas de causalidade ao nível deste construto, neste contexto.

Finalmente, sugere-se a replicação/expansão deste estudo a outros ramos das Forças Armadas portuguesas e, por ventura, a Forças Armadas de outros países, por forma a dispor de dados comparativos e a conseguir generalizar as conclusões para os militares como um todo, e não somente para um ramo em específico, mediante os resultados obtidos.

## Referências Bibliográficas

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Allen, N. J. (2003). Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice. *Military Psychology*, 15(3), 237–253. [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503\\_06](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503_06)

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/2392596>

Beck, K., & Wilson, C. (2000) Development of Affective Organizational Commitment: A Cross-Sequential Examination of Change with Tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 56(1), 114–136. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1712>

Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://www.jstor.org/stable/2773219>

Bilhim, J., & Castro, I. (1997). *Comportamento organizacional: caderno de apoio*. Universidade Aberta.

Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183–203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>

Cordeiro, J. P. (2014). *Comprometimento organizacional: o caso dos docentes de uma instituição de ensino superior*. XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica.

*Decreto-Lei n.º 187/2014 de 29 de dezembro do Ministério da Defesa Nacional*. Diário da República: Série I, n.º 250, de 29/12/2014, 6413 - 6420. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/187-2014-65983264>

*Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional*. Diário da República: Série I, n.º 104, de 29/05/2015, 3198-3253. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/90/2015/05/29/p/dre/pt/html>

Dodd-McCue, D., & Wright, G. (1996). Men, Women, and Attitudinal Commitment: The Effects of Workplace Experiences and Socialization. *Human Relations*, 49(8), 1065-1091. <https://doi.org/10.1177/001872679604900803>

Eetveldt, M. W., Ven, N., Tooren, M., & Versteeg, R. C. (2013). The importance of career insecurity for turnover intentions in the dutch military. *Military Psychology*, 25(5), 489–501. <https://doi.org/10.1037/mil0000016>

Força Aérea Portuguesa (2021a). Aeronaves. <https://www.emfa.pt/aeronaves>

Força Aérea Portuguesa (2021b). Chefe do Estado-Maior da Força Aérea. <https://www.emfa.pt/unidade-5-chefe-do-estadomaior-da-forca-aerea>

Força Aérea Portuguesa (2021c). Missão e Visão. [https://www.emfa.pt/p-181-missao\\_visao](https://www.emfa.pt/p-181-missao_visao)

Fragoso, P., Chambel, M., & Castanheira, F. (2019). The high-performance work system and commitment of the Portuguese Navy personnel. *Military Psychology*, 31(3), 251–266. <https://doi.org/10.1080/08995605.2019.1598226>

Gade, P. A. (2003). Organizational Commitment in the Military: An Overview. *Military Psychology*, 15(3), 163–166. [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503_01)

Gade, P. A., Tiggler, R. B., & Schumm, W. R. (2003). The measurement and consequences of military organizational commitment in soldiers and spouses. *Military Psychology*, 15(3), 191–207. [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503\\_03](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503_03)

Gao, U. X., Biemann, T., & Jaros, S. J. (2016). How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 515–536. <https://doi.org/10.1002/job.2088>

Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G., & Irving, P. G. (2009). HRM practices and organizational commitment profiles. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(4), 869–884. <https://doi.org/10.1080/09585190902770794>

Heineken, L. (2009). Discontent within the ranks? Officers' Attitudes toward military employment and representation - a four-country comparative study. *Armed Forces & Society*, 35(3), 477–500. doi:10.1177/0095327X08322563

Hrebiniak, L., & Alutto, J. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555–573. <https://doi.org/10.2307/2393833>

Kam, C., Morin, A., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2013). Are Commitment Profiles Stable and Predictable? A Latent Transition Analysis. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206313503010>

Karrasch, A. I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology*, 15(3), 225–236. [https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503\\_05](https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503_05)

- Lopes La Falce, J., Giacomini, R., Chaves, T., & Muylder, C. (2019). Comprometimento Organizacional: Estudo Comparativo Entre Duas Organizações De Ensino E Pesquisa. *Gestão & Planejamento*, 20, 362–381. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.4767>
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. A. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219–235. <https://doi.org/10.1177/001872678704000403>
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (5ª Edição). ReportNumber.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710–720. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.710>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1993). Organizational commitment: evidence and career stage effects?. *Journal of Business Research*, 26(1), 49-61. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90042-N](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90042-N)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Kam, C., Goldenberg, I., & Bremner, N. L. (2013). Organizational Commitment in the Military: Application of a Profile Approach. *Military Psychology (American Psychological Association)*, 25(4), 381–401. <https://doi.org/10.1037/mil0000007>
- Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press.

Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Nascimento, J. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho* [Tese de doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa do Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4370/1/Tese\\_JLN\\_Influ%C3%Aancia%20Comprometimento%20Organizacional%20Nas%20Estra.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4370/1/Tese_JLN_Influ%C3%Aancia%20Comprometimento%20Organizacional%20Nas%20Estra.pdf)

Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (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.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

O’Shea, P. G., Goodwin, G. F., Driskell, J. E., Salas, E., & Ardison, S. (2009). The Many Faces of Commitment: Facet-Level Links to Performance in Military Contexts. *Military Psychology*, 21(1), 5-23. <https://doi.org/10.1080/08995600802565595>

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

Price, A. (1997). *Human Resource Management in a Business Context*. International Thomson Business Press.

República Portuguesa – Defesa Nacional (2021). Força Aérea. <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/organizacao/forcasarmadas/fa>

Richardson, A., Mikkelsen, A., & Burke, R. (1997). Work experiences and career and job satisfaction among professional and managerial women in Norway. *Elsevier Science*, 13(2), 209-218.

Rijo, F., Marreiros, J., Mairos, J., & Paquete, O. (2018). A Retenção dos Militares nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares*, 5(1), 333-356. <https://www.ium.pt/cisdi/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias-militares>.

Sabino, A. N., Nascimento, J. L., & Lopes, A. (2014, fevereiro). *O Problema da Tradução do termo Commitment para Português: Estado da Arte e Fundamentação de uma Proposta*. Comunicação apresentada nas XXVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Leiria, Portugal.

Sabino, A. (2015). *Comprometimento Organizacional e Estratégias Comportamentais: da Abordagem Clássica ao papel mediador do Silêncio* [Tese de doutoramento, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/12747>

Sabino, A. (2020). *Metodologias de Investigação – Parte 3* [slides PowerPoint]. Blackboard. [https://europeia.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course\\_id=\\_131632\\_1&content\\_id=\\_4324935\\_1&mode=reset](https://europeia.blackboard.com/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=_131632_1&content_id=_4324935_1&mode=reset)

Sommer, S. M., Bae, S.-H., & Luthans, F. (1996). Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees. *Human Relations*, 49(7), 977–993. <https://doi.org/10.1177/001872679604900705>

Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56. <https://doi.org/10.2307/2391745>

Vandenberg, R. J., & Self, R. M. (1993). Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 557–568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.557>

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), p. 418-428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>

# Anexos

## Anexo 1 – Questionário

### Comprometimento Organizacional na Força Aérea Portuguesa

---

Ao responder a este questionário estará a fazer parte de uma investigação realizada por ALF/TPAA Daniela Silva, no âmbito da sua Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Europeia, orientada pela Professora Doutora Diana Dias.

Este questionário pretende analisar o Comprometimento Organizacional na Força Aérea Portuguesa, incidindo na sua lógica tridimensional - comprometimento afetivo, normativo e calculativo.

Isto não é um teste, logo, não existem respostas certas ou erradas. Pretende-se apenas aferir a sua visão pessoal sobre os assuntos abordados ao longo do questionário. Por favor, leia cada questão com cuidado, e assinale a opção que melhor corresponde à sua opinião.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais, não sendo recolhida nem registada qualquer informação que identifique os participantes, nem que possa ligá-los aos dados do estudo. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas à mesma.

Estima-se que o questionário demore cerca de 3 minutos a ser respondido.

Caso surja alguma dúvida, ou se pretender receber informação sobre os resultados globais deste estudo, poderá contactar-me telefonicamente ou por *groupwise*:

Extensão: 518 419

*Groupwise*: drdsilva@emfa.pt

Muito grata pela sua colaboração.

---

Com base nas informações anteriormente indicadas, declaro que aceito participar nesta investigação, com a salvaguarda da confidencialidade e anonimato das minhas respostas

- Aceito participar neste estudo.
- Não aceito participar neste estudo.

*Pular para: Fim da pesquisa se: Com base nas informações anteriormente indicadas, declaro que aceito participar nesta investigação, com a salvaguarda da confidencialidade e anonimato das minhas respostas = Não aceito participar neste estudo.*

**Fim do bloco: Consentimento**

---

**Início do bloqueio: Dados Sociodemográficos**

**Género**

- Feminino
- Masculino

**Idade**

- < 20 anos
- 21 - 30 anos
- 31 - 40 anos
- 41 - 50 anos
- > 51 anos

Estado Civil

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Outro

Habilitações Literárias

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Indique em que categoria se encontra inserido

- Oficial
- Sargento
- Praça

Indique qual o seu vínculo contratual

- Regime de Contrato
- Quadros Permanentes

Tempo de serviço na Força Aérea Portuguesa

- < 5 anos
- 6 - 10 anos
- 11 - 20 anos
- 21 - 30 anos
- > 31 anos

Fim do bloco: Dados Sociodemográficos

---

Início do bloqueio: Comprometimento Organizacional

Indique o grau com que concorda ou discorda de cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta as alternativas possíveis

	Discordo totalmente (1)	Discordo moderadamente (2)	Discordo ligeiramente (3)	Não concordo nem discordo (4)	Concordo ligeiramente (5)	Concordo moderadamente (6)	Concordo totalmente (7)
Sinto-me "emocionalmente ligado" à FAP. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a FAP. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na realidade sinto os problemas da FAP como se fossem meus. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a FAP neste momento. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Devo muito à FAP. (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me sinto como "fazendo parte da família" na FAP. (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que há muito poucas alternativas para considerar deixar a FAP. (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A FAP merece a minha lealdade. (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>Uma das principais razões para continuar a trabalhar na FAP prende-se com o facto de que a saída exigiria um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui. (9)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>A FAP tem um grande significado pessoal para mim. (10)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Não deixaria a FAP neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham. (11)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sentir-me-ia culpado se deixasse a FAP neste momento. (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma das conseqüências negativas em deixar a FAP seria a escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis. (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da FAP, mesmo que o pudesse fazer. (14)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não sinto um forte sentido de pertença à FAP. (15)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>Neste momento, manter-me na FAP é tanto uma questão de necessidade material como de vontade pessoal. (16)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Não sinto qualquer obrigação em permanecer na FAP. (17)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Como já dei tanto à FAP, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. (18)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na FAP. (19)</p>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Fim do bloco: Comprometimento Organizacional

---

Agradeço a sua participação neste inquérito.  
A sua resposta foi registada.

## Anexo 2 – Caracterização da amostra

### Gênero

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Feminino	178	28,3	28,3	28,3
	Masculino	452	71,7	71,7	100,0
	Total	630	100,0	100,0	

### Idade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	< 20 anos	2	,3	,3	,3
	> 51 anos	93	14,8	14,8	15,1
	21 - 30 anos	199	31,6	31,6	46,7
	31 - 40 anos	166	26,3	26,3	73,0
	41 - 50 anos	170	27,0	27,0	100,0
	Total	630	100,0	100,0	

### Estado Civil

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Casado(a)	304	48,3	48,3	48,3
	Divorciado(a)	35	5,6	5,6	53,8
	Outro	34	5,4	5,4	59,2
	Solteiro(a)	255	40,5	40,5	99,7
	Viúvo(a)	2	,3	,3	100,0
	Total	630	100,0	100,0	

### Habilitações Literárias

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Doutoramento	3	,5	,5	,5
	Ensino Básico	2	,3	,3	,8
	Ensino Secundário	282	44,8	44,8	45,6
	Licenciatura	212	33,7	33,7	79,2
	Mestrado	131	20,8	20,8	100,0
	Total	630	100,0	100,0	

### Categoria

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Oficial	291	46,2	46,2	46,2
	Praça	73	11,6	11,6	57,8
	Sargento	266	42,2	42,2	100,0
	Total	630	100,0	100,0	

### Vínculo Contratual

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Quadros Permanentes	476	75,6	75,6	75,6
	Regime de Contrato	154	24,4	24,4	100,0
	Total	630	100,0	100,0	

### Antiguidade na Organização

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	< 5 anos	145	23,0	23,0	23,0
	> 31 anos	105	16,7	16,7	39,7
	11 - 20 anos	161	25,6	25,6	65,2
	21 - 30 anos	158	25,1	25,1	90,3
	6 - 10 anos	61	9,7	9,7	100,0
	Total	630	100,0	100,0	

### Anexo 3 - Análise Fatorial por Componentes Principais

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,925
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	6473,524
	gl	171
	Sig.	,000

#### Comunalidades

	Inicial	Extração
COA_01	1,000	,728
COC_02	1,000	,595
COA_03	1,000	,511
CON_04	1,000	,748
COA_05	1,000	,536
COA_06_I	1,000	,569
COC_07	1,000	,577
COA_08	1,000	,554
COC_09	1,000	,619
COA_10	1,000	,698
CON_11	1,000	,777
CON_12	1,000	,755
COC_13	1,000	,699
COC_14	1,000	,661
COA_15_I	1,000	,687
COC_16	1,000	,518
CON_17_I	1,000	,545
COC_18	1,000	,375
COA_19	1,000	,639

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Componente	Variância total explicada								
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,411	39,005	39,005	7,411	39,005	39,005	4,892	25,747	25,747
2	3,054	16,074	55,079	3,054	16,074	55,079	3,778	19,882	45,629
3	1,326	6,978	62,056	1,326	6,978	62,056	3,121	16,427	62,056
4	,778	4,097	66,153						
5	,736	3,872	70,025						
6	,633	3,332	73,357						
7	,612	3,223	76,580						
8	,533	2,807	79,387						
9	,489	2,574	81,961						
10	,482	2,538	84,499						
11	,426	2,241	86,740						
12	,407	2,143	88,883						
13	,376	1,977	90,860						
14	,336	1,769	92,628						
15	,329	1,731	94,359						
16	,312	1,645	96,004						
17	,284	1,493	97,498						
18	,251	1,322	98,820						
19	,224	1,180	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Matriz de Componente<sup>a</sup>

	Componente		
	1	2	3
COA_19	.790	-.106	.065
CON_04	.741	-.152	-.420
COA_01	.730	-.339	.284
COA_10	.728	-.324	.251
COA_08	.716	-.157	.128
COA_05	.708	-.087	.165
CON_11	.703	-.184	-.499
COA_15_I	.694	-.346	.294
CON_17_I	.658	-.146	-.300
COA_03	.656	-.261	.116
CON_12	.644	-.022	-.583
COC_02	.627	.449	.026
COA_06_I	.623	-.282	.319
COC_18	.559	.210	-.137
COC_13	.310	.774	.067
COC_14	.340	.736	.057
COC_09	.420	.665	.034
COC_07	.474	.594	.027

COC_16	.452	.514	.221
--------	------	------	------

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 3 componentes extraídos.

**Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
COA_01	,829	,039	,197
COA_15_I	,811	,020	,171
COA_10	,804	,048	,223
COA_06_I	,745	,051	,104
COA_08	,659	,175	,298
COA_19	,657	,243	,385
COA_03	,652	,055	,288
COA_05	,643	,240	,255
COC_13	-,065	,833	,018
COC_14	-,032	,811	,047
COC_09	,044	,777	,118
COC_07	,110	,734	,161
COC_16	,231	,681	-,002
COC_02	,283	,668	,263
COC_18	,247	,402	,391
CON_12	,169	,167	,836
CON_11	,326	,058	,817
CON_04	,382	,114	,768
CON_17_I	,383	,101	,623

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

### Matriz de transformação de componente

Componente	1	2	3
1	,732	,417	,539
2	-,423	,898	-,121
3	,535	,140	-,833

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com

Normalização de Kaiser.

**Anexo 4 - Análise Fatorial por Componentes Principais após ter sido retirado o item COC\_18 “Como já dei tanto à FAP, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra”**

**Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,923
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	6210.053
	gl	153
	Sig.	,000

**Comunalidades**

	Inicial	Extração
COA_01	1,000	,728
COC_02	1,000	,599
COA_03	1,000	,511
CON_04	1,000	,752
COA_05	1,000	,536
COA_06_I	1,000	,570
COC_07	1,000	,577
COA_08	1,000	,556
COC_09	1,000	,627
COA_10	1,000	,698
CON_11	1,000	,781
CON_12	1,000	,761
COC_13	1,000	,703
COC_14	1,000	,674
COA_15_I	1,000	,685
COC_16	1,000	,516
CON_17_I	1,000	,560
COA_19	1,000	,630

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Variância total explicada

Componente	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,130	39,611	39,611	7,130	39,611	39,611	4,881	27,118	27,118
2	3,018	16,766	56,377	3,018	16,766	56,377	3,630	20,168	47,286
3	1,316	7,313	63,689	1,316	7,313	63,689	2,953	16,403	63,689
4	,738	4,100	67,789						
5	,633	3,517	71,306						
6	,612	3,402	74,708						
7	,585	3,249	77,958						
8	,491	2,725	80,683						
9	,483	2,681	83,364						
10	,430	2,388	85,752						
11	,418	2,322	88,073						
12	,389	2,161	90,234						
13	,347	1,930	92,165						
14	,333	1,850	94,015						
15	,313	1,737	95,752						
16	,288	1,598	97,350						
17	,252	1,399	98,749						
18	,225	1,251	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente		
	1	2	3
COA_19	,785	-,095	,075
CON_04	,742	-,137	-,427
COA_10	,742	-,300	,241
COA_01	,742	-,317	,279
COA_08	,723	-,137	,120
COA_05	,713	-,067	,154
COA_15_I	,707	-,322	,285
CON_11	,705	-,171	-,505
CON_17_I	,665	-,127	-,319
COA_03	,662	-,245	,116
CON_12	,641	-,012	-,592
COA_06_I	,630	-,265	,319
COC_02	,618	,465	,013
COC_13	,294	,783	,052
COC_14	,328	,751	,033
COC_09	,408	,679	,015
COC_07	,459	,604	,019
COC_16	,440	,525	,216

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 3 componentes extraídos.

**Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>**

	Componente		
	1	2	3
COA_01	,830	,035	,194
COA_15_I	,810	,017	,171
COA_10	,804	,046	,224
COA_06_I	,747	,043	,095
COA_19	,668	,231	,361
COA_08	,662	,174	,296
COA_03	,656	,051	,280
COA_05	,645	,237	,253
COC_13	-,058	,836	,017
COC_14	-,030	,818	,056
COC_09	,049	,781	,121
COC_07	,119	,734	,154
COC_16	,239	,677	-,013
COC_02	,290	,669	,259
CON_12	,176	,172	,837
CON_11	,332	,062	,816
CON_04	,388	,117	,767
CON_17_I	,383	,109	,634

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

### Matriz de transformação de componente

Componente	1	2	3
1	,754	,393	,527
2	-,392	,912	-,119
3	,527	,117	-,842

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com

Normalização de Kaiser.

## Anexo 5 - Consistência da escala de medida

### Resumo de processamento do caso

		N	%
Casos	Válido	630	100,0
	Excluídos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	630	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,902	8

### Estatísticas de item

	Média	Erro Desvio	N
CO_01	5,5937	1,55041	630
CO_15_I	5,2190	1,82186	630
CO_10	5,6460	1,47801	630
CO_19	4,9429	1,87611	630
CO_08	5,3635	1,68778	630
CO_03	4,6175	1,76019	630
CO_05	4,7984	1,78823	630
CO_06_I	5,3032	1,78898	630

### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CO_01	35,8905	87,837	,774	,883
CO_15_I	36,2651	84,726	,736	,885
CO_10	35,8381	89,195	,765	,884
CO_19	36,5413	84,939	,702	,888
CO_08	36,1206	88,609	,670	,891
CO_03	36,8667	88,834	,627	,895

CO_05	36,6857	88,054	,640	,894
CO_06_I	36,1810	87,980	,642	,894

#### Estatísticas de escala

Média	Variância	Erro Desvio	N de itens
41,4841	112,733	10,61760	8

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,861	6

#### Estatísticas de item

	Média	Erro Desvio	N
CO_13	3,65	2,017	630
CO_14	3,85	1,999	630
CO_09	3,73	1,965	630
CO_07	3,37	1,873	630
CO_16	4,34	1,900	630
CO_02	4,57	1,944	630

#### Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CO_13	19,87	55,528	,703	,828
CO_14	19,67	55,787	,701	,828
CO_09	19,78	56,835	,676	,833
CO_07	20,15	58,866	,638	,840
CO_16	19,18	60,242	,572	,851
CO_02	18,94	58,447	,622	,843

**Estatísticas de escala**

Média	Variância	Erro Desvio	N de itens
23,52	80,721	8,984	6

**Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	N de itens
,862	4

**Estatísticas de item**

	Média	Erro Desvio	N
CO_12	2,9540	1,90208	630
CO_11	3,8619	1,92836	630
CO_04	3,6127	2,03994	630
CO_17_I	4,1762	2,01719	630

**Estatísticas de item-total**

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
CO_12	11,6508	26,485	,710	,823
CO_11	10,7429	25,377	,768	,800
CO_04	10,9921	24,637	,751	,806
CO_17_I	10,4286	27,088	,612	,863

**Estatísticas de escala**

Média	Variância	Erro Desvio	N de itens
14,6048	44,010	6,63404	4

## Anexo 6 – Estatística Descritiva

	Estatística Descritiva				
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Afetivo	630	1,00	7,00	5,2204	1,36650
Normativo	630	1,00	7,00	4,1278	1,46146
Calculativo	630	1,00	7,00	3,9196	1,49741
Comprometimento Organizacional (Total)	630	1,17	7,00	4,4226	1,13923
N válido (de lista)	630				

### Anexo 7 – Correlações

		Correlações								
		Género	Idade	Hab. Literárias	Categoria	Vínculo Laboral	Antiguidade	Afetivo	Normativo	Calculativo
Género	Correlação de Pearson	1	,203**	-,062	,092*	,135**	,218**	,060	,041	-,079*
	Sig. (2 extremidades)		,000	,122	,021	,001	,000	,135	,306	,047
	N	630	630	625	630	630	630	630	630	630
Idade	Correlação de Pearson	,203**	1	-,209**	,116**	,642**	,913**	,272**	,201**	-,034
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,004	,000	,000	,000	,000	,399
	N	630	630	625	630	630	630	630	630	630
Hab. Literárias	Correlação de Pearson	-,062	-,209**	1	,678**	,077	-,170**	,086*	,022	-,044
	Sig. (2 extremidades)	,122	,000		,000	,055	,000	,031	,584	,270
	N	625	625	625	625	625	625	625	625	625
Categoria	Correlação de Pearson	,092*	,116**	,678**	1	,307**	,137**	,296**	,155**	,021
	Sig. (2 extremidades)	,021	,004	,000		,000	,001	,000	,000	,604

	N	630	630	625	630	630	630	630	630	630
Vínculo Laboral	Correlação de Pearson	,135**	,642**	,077	,307**	1	,771**	,246**	,138**	-,045
	Sig. (2 extremidades)	,001	,000	,055	,000		,000	,000	,001	,255
	N	630	630	625	630	630	630	630	630	630
Antiguidade	Correlação de Pearson	,218**	,913**	-,170**	,137**	,771**	1	,264**	,178**	-,090*
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,024
	N	630	630	625	630	630	630	630	630	630
Afetivo	Correlação de Pearson	,060	,272**	,086*	,296**	,246**	,264**	1	,723**	,250**
	Sig. (2 extremidades)	,135	,000	,031	,000	,000	,000		,000	,000
	N	630	630	625	630	630	630	630	630	630
Normativo	Correlação de Pearson	,041	,201**	,022	,155**	,138**	,178**	,723**	1	,348**
	Sig. (2 extremidades)	,306	,000	,584	,000	,001	,000	,000		,000
	N	630	630	625	630	630	630	630	630	630
Calculativo	Correlação de Pearson	-,079*	-,034	-,044	,021	-,045	-,090*	,250**	,348**	1
	Sig. (2 extremidades)	,047	,399	,270	,604	,255	,024	,000	,000	
	N	630	630	625	630	630	630	630	630	630

## Anexo 8 – Regressão Linear: Influência das Variáveis Sociodemográficas no Comprometimento Organizacional

### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Hab, Gen, Idade_cat <sup>b</sup>	.	Inserir

a. Variável Dependente: Afetivo

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,308 <sup>a</sup>	,095	,091	1,30467

a. Preditores: (Constante), Hab, Gen, Idade\_cat

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	110,918	3	36,973	21,721	<,001 <sup>b</sup>
	Resíduo	1057,045	621	1,702		
	Total	1167,963	624			

a. Variável Dependente: Afetivo

b. Preditores: (Constante), Hab, Gen, Idade\_cat

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.
		B	Erro Erro	Beta	t	
1	(Constante)	3,816	,263		14,482	<,001
	Gen	,037	,119	,012	,313	,755
	Idade_cat	,387	,051	,300	7,524	<,001
	Hab	,264	,069	,150	3,836	<,001

a. Variável Dependente: Afetivo

### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Hab, Gen, Idade_cat <sup>b</sup>	.	Inserir

a. Variável Dependente: Normativo

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,213 <sup>a</sup>	,045	,041	1,42328

a. Preditores: (Constante), Hab, Gen, Idade\_cat

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	59,650	3	19,883	9,815	<,001 <sup>b</sup>
	Resíduo	1257,983	621	2,026		
	Total	1317,633	624			

a. Variável Dependente: Normativo

b. Preditores: (Constante), Hab, Gen, Idade\_cat

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.
		B	Erro Erro	Beta	t	
1	(Constante)	3,187	,287		11,088	<,001
	Gen	,024	,129	,007	,186	,852
	Idade_cat	,295	,056	,215	5,248	<,001
	Hab	,126	,075	,067	1,679	,094

a. Variável Dependente: Normativo

### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Hab, Gen, Idade_cat <sup>b</sup>	.	Inserir

a. Variável Dependente: Calculativo

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,106 <sup>a</sup>	,011	,006	1,48930

a. Preditores: (Constante), Hab, Gen, Idade\_cat

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	15,566	3	5,189	2,339	,072 <sup>b</sup>
	Resíduo	1377,385	621	2,218		
	Total	1392,951	624			

a. Variável Dependente: Calculativo

b. Preditores: (Constante), Hab, Gen, Idade\_cat

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		
		B	Erro Erro	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	4,686	,301		15,582	<,001
	Gen	-,290	,135	-,088	-2,145	,032
	Idade_cat	-,038	,059	-,027	-,641	,522
	Hab	-,106	,079	-,055	-1,353	,177

a. Variável Dependente: Calculativo

**Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>**

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Hab, Gen, Idade_cat <sup>b</sup>	.	Inserir

a. Variável Dependente: Comprometimento\_Total

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,193 <sup>a</sup>	,037	,033	1,12004

a. Preditores: (Constante), Hab, Gen, Idade\_cat

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	30,189	3	10,063	8,022	<,001 <sup>b</sup>
	Resíduo	779,033	621	1,254		
	Total	809,222	624			

a. Variável Dependente: Comprometimento\_Total

b. Preditores: (Constante), Hab, Gen, Idade\_cat

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.
		B	Erro Erro	Beta	t	
1	(Constante)	3,896	,226		17,226	<,001
	Gen	-,076	,102	-,030	-,750	,453
	Idade_cat	,215	,044	,200	4,861	<,001
	Hab	,095	,059	,064	1,601	,110

a. Variável Dependente: Comprometimento\_Total

## Anexo 9 – Regressão Linear: Influência das Variáveis de Contexto Profissional no Comprometimento Organizacional

### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Antiguidade, Cat, VinculoLab <sup>b</sup>	.	Inserir

a. Variável Dependente: Afetivo

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,372 <sup>a</sup>	,139	,134	1,27134

a. Preditores: (Constante), Antiguidade, Cat, VinculoLab

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	162,736	3	54,245	33,561	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	1011,809	626	1,616		
	Total	1174,544	629			

a. Variável Dependente: Afetivo

b. Preditores: (Constante), Antiguidade, Cat, VinculoLab

### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	3,358	,250		13,412	,000
	Cat	,546	,080	,271	6,845	,000
	VinculoLab	-,088	,195	-,028	-,449	,653
	Antiguidade	,243	,058	,248	4,199	,000

a. Variável Dependente: Afetivo

**Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>**

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Antiguidade, Cat, VinculoLab <sup>b</sup>	.	Inserir

a. Variável Dependente: Normativo

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,226 <sup>a</sup>	,051	,047	1,42704

a. Preditores: (Constante), Antiguidade, Cat, VinculoLab

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	68,653	3	22,884	11,237	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	1274,811	626	2,036		
	Total	1343,464	629			

a. Variável Dependente: Normativo

b. Preditores: (Constante), Antiguidade, Cat, VinculoLab

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		
		B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	3,130	,281		11,138	,000
	Cat	,320	,089	,148	3,573	,000
	VinculoLab	-,245	,219	-,072	-1,120	,263
	Antiguidade	,224	,065	,214	3,449	,001

a. Variável Dependente: Normativo

**Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>**

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Antiguidade, Cat, VinculoLab <sup>b</sup>	.	Inserir

a. Variável Dependente: Calculativo

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,100 <sup>a</sup>	,010	,005	1,49348

a. Preditores: (Constante), Antiguidade, Cat, VinculoLab

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	14,079	3	4,693	2,104	,099 <sup>b</sup>
	Resíduo	1396,291	626	2,230		
	Total	1410,370	629			

a. Variável Dependente: Calculativo

b. Preditores: (Constante), Antiguidade, Cat, VinculoLab

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		
		B	Erro Padrão	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	3,930	,294		13,363	,000
	Cat	,053	,094	,024	,566	,572
	VinculoLab	,163	,229	,047	,711	,477
	Antiguidade	-,139	,068	-,129	-2,043	,042

a. Variável Dependente: Calculativo

**Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>**

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Antiguidade, Cat, VinculoLab <sup>b</sup>	.	Inserir

a. Variável Dependente: Comprometimento\_Total

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

**Resumo do modelo**

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,227 <sup>a</sup>	,051	,047	1,11225

a. Preditores: (Constante), Antiguidade, Cat, VinculoLab

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	41,920	3	13,973	11,295	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	774,427	626	1,237		
	Total	816,347	629			

a. Variável Dependente: Comprometimento\_Total

b. Preditores: (Constante), Antiguidade, Cat, VinculoLab

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.
		B	Erro Erro	Beta	t	
1	(Constante)	3,472	,219		15,855	,000
	Cat	,306	,070	,182	4,389	,000
	VinculoLab	-,057	,171	-,021	-,332	,740
	Antiguidade	,109	,051	,134	2,160	,031

a. Variável Dependente: Comprometimento Total