



ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



Diogo Frias Barroso Oliveira Machado

**Análise da cultura organizacional, do
comprometimento organizacional e da motivação dos
cadetes da Escola Naval**

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares Navais,
na especialidade de Marinha**



Alfeite

2024



ESCOLA NAVAL



ta sãnto de biẽ faire



Diogo Frias Barroso Oliveira Machado

Análise da cultura organizacional, do comprometimento organizacional e da motivação dos cadetes da Escola Naval

**Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares Navais,
na especialidade de Marinha**

Orientação: COM M RES Nuno Pereira de Matos Machado da Silva

Coorientação: CTEN ST-ERH Paulo Jorge dos Anjos Fragoso

O Aluno,

O Orientador,

Oliveira Machado
ASPOF M

Machado da Silva
COM M RES

Alfeite

2024

Ao meu avô, Fernando.

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão aos meu orientadores, Senhor Almirante Machado da Silva e Capitão-tenente Anjos Fragoso pela disponibilidade oferecida, apoio e orientação, desde o início até ao fim do desenvolvimento da dissertação. O meu profundo obrigado pelo voto de confiança.

À minha família, por todos os valores e ensinamentos transmitidos ao longo destes anos e pelo apoio incondicional na perseguição dos meus sonhos.

À Beatriz cuja presença constante, compreensão e paciência foram fundamentais ao longo desta jornada. Obrigado pelo apoio inabalável.

Aos meus camaradas e amigos, que de uma forma ou de outra contribuíram para o sucesso de mais uma etapa. Obrigado por todas as memórias e histórias para contar.

A todos, o meu sincero obrigado.

Resumo

Tendo em conta o presente modelo organizacional, as forças armadas devem ser capazes de se adaptar às constantes mudanças internas e externas geradas na sua envolvente, procurando otimizar as estratégias de gestão de recursos humanos de forma a potenciar o comprometimento, a motivação e a retenção dos seus colaboradores. Neste contexto, o presente estudo teve como principais objetivos a) identificar o perfil da cultura organizacional presente na Escola Naval Portuguesa e caracterizar o grau de comprometimento e de motivação dos seus alunos, b) compreender as relações existentes entre a cultura organizacional, o comprometimento e a motivação, nas suas diferentes dimensões e ainda, c) analisar a capacidade da cultura organizacional e da motivação em predizer o comprometimento organizacional dos alunos da Escola Naval.

Visando a prossecução destes objetivos e recorrendo a uma metodologia quantitativa, realizámos um inquérito, composto por dois questionários, numa amostra constituída por 198 alunos da Escola Naval. O primeiro questionário pretende analisar a cultura organizacional tendo como matriz o modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores. O segundo questionário pretende analisar o comprometimento organizacional e a motivação, incorporando as seguintes escalas: Escala do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen e *Work Preference Inventory* (Inventário de Preferências de Trabalho, WPI). Com o intuito de identificar o perfil da amostra investigada, ambos os questionários incluíram uma escala das características sociodemográficas.

Os resultados obtidos permitiram aferir que os alunos da Escola Naval se encontram comprometidos e motivados, que existem relações significativas entre as várias dimensões dos conceitos estudados, e ainda que, quer a cultura organizacional, quer a motivação, desempenham um papel significativo na determinação da componente afetiva e normativa do comprometimento organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Comprometimento Organizacional, Motivação.

Abstract

Given the current organisational model, the armed forces must be able to adapt to the constant internal and external changes generated in their environment, seeking to optimise human resource management strategies in order to boost the commitment, motivation and retention of their employees. In this context, the main objectives of this study were a) to identify the profile of the organizational culture at the Portuguese Naval Academy and to characterize the degree of commitment and motivation of its students, b) to understand the relationships between organizational culture, commitment and motivation in their different dimensions and c) to analyse the ability of organizational culture and motivation to predict the organizational commitment of students at the Naval Academy.

In order to achieve these objectives and using a quantitative methodology, we carried out a survey, consisting of two questionnaires, on a sample of 198 students from the Naval Academy. The first questionnaire aims to analyse organizational culture using Quinn and colleagues' contrasting values model as a matrix. The second questionnaire aims to analyse organizational commitment and motivation, incorporating the following scales: Meyer and Allen's Organizational Commitment Scale and the Work Preference Inventory (WPI). In order to identify the profile of the sample under investigation, both questionnaires included a scale of sociodemographic characteristics.

The results obtained show that the students at the Naval Academy are committed and motivated, that there are significant relationships between the various dimensions of the concepts studied, and that both organizational culture and motivation play a significant role in determining the affective and normative components of organizational commitment.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Commitment, Motivation.

Índice

Introdução.....	1
1. Capítulo 1- Revisão de literatura	5
1.1. Cultura organizacional	5
1.1.1. Conceito de cultura organizacional	5
1.1.2. Importância da cultura organizacional	8
1.1.3. Níveis da cultura organizacional	9
1.1.4. Modelo dos valores contrastantes	13
1.1.5. Cultura forte vs Cultura fraca	17
1.2. Comprometimento organizacional	19
1.2.1. Conceito de comprometimento organizacional	19
1.2.2. Modelo tridimensional de Allen e Meyer	22
1.2.3. Antecedentes e consequentes do comprometimento	25
1.2.4. Comprometimento organizacional e cultura organizacional	29
1.3. Motivação	30
1.3.1. Conceito de motivação	30
1.3.2. Definições de motivação	31
1.3.3. Teorias da motivação	35
1.3.4. Motivação e comprometimento organizacional	41
2. Capítulo 2- Metodologia	45
2.1. Caracterização e objetivo do estudo	45
2.2. Método	45
2.3. Hipóteses de investigação	46
2.4. Amostra	49
2.5. Instrumentos de recolha de dados	49
2.5.1. Escala da cultura organizacional	50
2.5.2. Escala de comprometimento organizacional e motivação	51
2.6. Procedimentos	53
3. Capítulo 3- Análise de Resultados	55

3.1.	Caracterização da amostra	55
3.2.	Análise da fiabilidade	56
3.2.1.	Análise da fiabilidade escala da cultura organizacional	56
3.2.2.	Análise da fiabilidade escala do comprometimento organizacional	57
3.2.3.	Análise da fiabilidade escala da motivação	58
3.3.	Estatísticas descritivas	59
3.3.1.	Cultura organizacional	59
3.3.2.	Comprometimento organizacional	61
3.3.3.	Motivação	62
3.4.	Análise da influência das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo	63
3.4.1.	Análise das variáveis em estudo, em função do género	63
3.4.2.	Análise das variáveis em estudo, em função da antiguidade	64
3.4.3.	Análise das variáveis em estudo, em função da classe	66
3.5.	Análise correlacional	67
3.6.	Regressão linear múltipla	69
4.	Capítulo 4- Discussão de resultados	73
5.	Capítulo 5- Considerações finais	81
5.1.	Limitações	84
5.2.	Recomendações para investigações futuras	85
	Referências bibliográficas	87
	Apêndices	99
	Apêndice A- Análise Estatística	99
	Anexos	103
	Anexo A- Questionário da Cultura Organizacional na Escola Naval	103
	Anexo B- Questionário do Comprometimento organizacional e da Motivação dos alunos da Escola Naval	111
	Anexo C- Categorização da Correlação	125

Índice de Figuras

Figura 1- A cultura como “camadas de cebola”	11
Figura 2- Camadas de Clima e Cultura.....	12
Figura 3- Modelo dos valores contrastantes.....	15
Figura 4- Antecedentes e consequentes dos componentes do comprometimento organizacional	28
Figura 5- Uma taxonomia das teorias da Motivação.....	36

Índice de Tabelas

Tabela 1- Níveis da cultura organizacional.....	32
Tabela 2- Características das várias dimensões da cultura organizacional	16
Tabela 3- Definições da Motivação.....	32
Tabela 4- Teorias de conteúdo gerais.....	37
Tabela 5- Teorias de processo gerais.....	40
Tabela 6- Teorias de processo organizacionais.....	40
Tabela 7- Quantidade de alunos por classe	55
Tabela 8- Análise da fiabilidade das subescalas da cultura.....	57
Tabela 9- Análise da fiabilidade das subescalas do comprometimento	58
Tabela 10- Análise da fiabilidade das subescalas da motivação.....	59
Tabela 11- Descritivas gerais das subescalas da cultura organizacional.....	60
Tabela 12- Teste-t para comparação de médias (cultura organizacional)	60
Tabela 13- Descritivas gerais das subescalas do comprometimento organizacional	61
Tabela 14- Teste-t para comparação de médias (comprometimento organizacional)	62
Tabela 15- Descritivas gerais das subescalas da motivação.....	62
Tabela 16- Teste-t para comparação de médias (motivação).....	63
Tabela 17- Resultados das subescalas em função do género	64
Tabela 18- Resultados das subescalas em função da antiguidade	65
Tabela 19- Resultados das subescalas em função da classe	66
Tabela 20- Resultados da correlação entre as subescalas em estudo	68
Tabela 21- Modelo de regressão linear múltipla para o comprometimento afetivo	70
Tabela 22- Coeficientes do modelo de regressão linear múltipla para o comprometimento afetivo	70
Tabela 23- Modelo de regressão linear múltipla para o comprometimento normativo	71
Tabela 24- Coeficientes do modelo de regressão linear múltipla para o comprometimento normativo	71
Tabela 25- Modelo de regressão linear múltipla para o comprometimento calculativo.....	72
Tabela 26- Coeficientes do modelo de regressão linear múltipla para o comprometimento calculativo.....	72
Tabela 27- Categorização da correlação	125

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

AN – Administração Naval

DEM – Diretiva Estratégica de Marinha

EN – Escola Naval

EN – AEL – Engenheiros Navais – Ramo de Armas e Eletrónica

EN – MEC – Engenheiros Navais – Ramo de Mecânica

FOCUS – First Organizational Culture Unified Search (Primeira Pesquisa Unificada de Cultura Organizacional)

FZ – Fuzileiros

M – Marinha

MN – Medicina Naval

MP – Marinha Portuguesa

QP – Quadros Permanentes

SMART – Specific (Específico); Measurable (Mensurável); Agreed (Alcançável); Realistic (Realista); Timed (Temporal)

WPI – Work Preference Inventory (Inventário de Preferências de Trabalho)

Introdução

Atualmente a Marinha Portuguesa (MP) encontra-se numa fase de reestruturação, fundamentada na Diretiva Estratégica de Marinha (DEM), de 2022, onde se salienta a necessidade desta instituição militar adotar uma natureza dinâmica e evolutiva, capaz de lhe permitir adaptar-se às circunstâncias do seu tempo e melhor servir Portugal no mar.

A ansiada estrutura pós-moderna irá facilitar a optimização das respostas às constantes e desafiantes mudanças observadas nos eixos económico, estratégico, político e social, de forma a mitigar os constrangimentos financeiros, as dificuldades de recrutamento, a não retenção e o envelhecimento dos recursos humanos.

Internamente a MP pode ser encarada como um conjunto de subsistemas, com estruturas próprias, que operam em interligação, de forma a garantir a realização dos seus objetivos, contribuindo assim para o cumprimento da missão base da organização “promover e proteger os interesses de Portugal no e através do mar” (Marinha, 2024). Estes subsistemas lidam com a mudança organizacional de forma independente, criando mecanismos próprios de adaptação à sua envolvente externa e à sua evolução organizacional (Soparnot 2011).

A Escola Naval (EN), configurando-se como um subsistema integrante da Marinha Portuguesa e também como um Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar, é alvo de um processo de mudança motivado pelo ambiente externo e pelo ambiente organizacional, no rigoroso cumprimento das determinações da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) que determinou a reconfiguração dos ciclos de estudo dos cursos tradicionais da Escola Naval. Tal reconfiguração implica mudanças nos objetivos curriculares, métodos de ensino e processos de avaliação, que por sua vez, influenciam diretamente a conduta dos alunos, no desempenho das suas funções, durante o seu percurso académico.

Todo este contexto de mudança exige um processo de adaptação e reajuste por parte dos membros da EN. De acordo com Cunha et al. (2014) a prontidão organizacional para a mudança pode ser afetada por fatores como a cultura

organizacional, as políticas e os procedimentos, a estrutura organizacional e ainda, pelo comprometimento e motivação dos seus membros face à mudança.

Assim, de forma a superar o desafio supramencionado a EN é impelida a abandonar os modelos tradicionais associados à gestão de pessoal e a focar-se nos novos paradigmas, onde a otimização da gestão dos recursos humanos através do estudo do comportamento organizacional alcançam especial relevância na sua capacidade de adaptação e inovação, visando atingir os objetivos organizacionais e contribuir para o sucesso na implementação da mudança (Fonseca, 2004).

Neste enquadramento, face ao exposto, julgamos ser oportuno e pertinente conduzir uma investigação acerca da cultura presente na EN e ainda em relação ao grau de comprometimento e de motivação dos seus alunos, visando uma melhor compreensão dos fatores organizacionais que influenciam o comportamento dos alunos face às constantes mudanças e exigências impostas, externamente pelo ambiente socioeconómico e internamente pelas mudanças organizacionais.

O estudo da cultura organizacional é essencial para a presente investigação, pois esta influencia a forma como os colaboradores definem objetivos pessoais e profissionais, executam tarefas e administram recursos para atingir esses objetivos (Lok & Crawford, 2001, 2004). Este conceito tem sido alvo de uma grande atenção por parte dos investigadores pois está associado à eficácia, aceitação da mudança, competitividade e sucesso das organizações (Cameron & Quinn, 2006; Yiing & Ahmad, 2009). Compreender como os alunos percebem e se ajustam à cultura da EN, é essencial para assegurar o sucesso das mudanças implementadas.

O estudo do comprometimento organizacional é motivado pela sua contínua associação a diversos resultados organizacionais positivos, tais como, maior produtividade, satisfação no trabalho, redução do absentismo e da rotatividade de pessoal (Cohen, 2003; Meyer et al., 2002). Este conceito refere-se ao vínculo de um indivíduo para com a organização e é um dos principais determinantes da performance organizacional, pois os colaboradores mais comprometidos tendem a ser mais participativos e aplicados, agindo em benefício da organização (Shahid & Azhar, 2013). Dito isto, o comprometimento dos alunos para com a EN é uma variável de extrema relevância por possibilitar a identificação de comportamentos

e resultados, influenciando diretamente o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Julgamos ser de igual modo pertinente dedicarmo-nos à investigação da motivação visto que esta permite aferir o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração (Cunha et al., 2014; Pinder, 1998). À semelhança dos conceitos supramencionados, a motivação funciona como um bom preditor do desempenho organizacional (Nohria et al., 2008). O estudo deste conceito visa perceber o grau de motivação dos alunos da EN na superação dos desafios e obstáculos inerentes a uma formação académica e militar.

Neste seguimento, o presente estudo tem como objetivos principais: a) identificar o perfil da cultura organizacional presente na Escola Naval Portuguesa e caracterizar o grau de comprometimento e de motivação dos seus alunos, b) compreender as relações existentes entre a cultura organizacional, o comprometimento e a motivação, nas suas diferentes dimensões e ainda, c) analisar a capacidade da cultura organizacional e da motivação em predizer o comprometimento organizacional dos alunos da Escola Naval.

Em relação à estrutura da presente dissertação, esta dispõe de cinco capítulos que podem ser divididos em duas partes. A primeira parte da investigação inicia-se no capítulo 1 e tem como objetivo uma revisão da literatura existente e a conceptualização teórica dos conceitos estudados: cultura organizacional, comprometimento organizacional e motivação. Pretendemos assim conhecer as abordagens existentes, correntes teóricas e a evolução dos conceitos.

A segunda parte da nossa investigação inicia-se no capítulo 2, com a caracterização do estudo, onde justificamos as opções metodológicas, para de seguida apresentarmos as hipóteses formuladas. Posteriormente, procedemos à caracterização da amostra, identificámos os instrumentos utilizados para a recolha de dados e os procedimentos realizados na sua aplicação.

De seguida no capítulo 3, efetuamos o tratamento estatístico dos dados obtidos, que serão discutidos no capítulo 4 à luz das hipóteses de investigação formuladas. Finalmente no capítulo 5, apresentamos as considerações finais, salientando as principais limitações do estudo e apontando algumas recomendações para trabalhos futuros.

1. Capítulo 1- Revisão de literatura

1.1. Cultura organizacional

1.1.1. Conceito de cultura organizacional

O conceito de cultura surgiu no âmbito de disciplinas como a antropologia e a sociologia (Cunha et al., 2014), sendo sintetizada pela primeira vez do ponto de vista antropológico por Edward Tylor como o “conjunto complexo que inclui o conhecimento, a crença, a arte, a moral, a lei, o costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade.” (Tylor, 1920, p.1).

O modelo teórico de Tylor que se destacava pela sua excessiva simplicidade, construído a partir de uma visão da natureza humana, foi desmantelado pelas tentativas posteriores de esclarecimento do conceito. A reconstrução deste construto a partir de uma diversidade de fragmentos teóricos, é uma das tarefas primordiais da antropologia moderna (Laraia, 1986).

Na década de 80, o estudo da cultura organizacional conhece um amplo desenvolvimento assumindo um papel central na gestão empresarial (Neves & Jesuino, 1994), impulsionado pelo interesse da comunidade científica nos fenómenos organizacionais que explicam o sucesso económico/empresarial japonês. Na origem deste interesse está a consciencialização por parte dos gestores de que o sucesso das organizações japonesas se devia à especificidade da sua cultura organizacional (Saraiva, 2012), transformando-se, desde então, numa espécie de varinha de condão para a resolução dos problemas organizacionais (Cunha et al., 2014).

A cultura organizacional tornou-se um elemento fundamental para compreender a forma como os colaboradores se comportam nas suas organizações (Manetje & Martins, 2009) e para melhor interpretar este conceito é crucial estabelecer uma definição básica de cultura organizacional.

Devido à extensa análise realizada por investigadores de diversos domínios, como sociologia, antropologia e psicologia, que por sua vez empregaram métodos

distintos para investigar o conceito, Verbeke et al. (1998) identificaram, numa análise abrangente, 54 definições diferentes na literatura. Albino Lopes (2010) identificou este caos conceptual como o motivo para que a cultura organizacional se mantivesse, em países como o nosso, como uma variável oculta e desvalorizada pela prática gestonária.

Apesar de Bagraim (2001) afirmar que não existe uma definição universal de cultura organizacional, existem algumas definições que reúnem consenso entre os investigadores. Para Shein (1986) a cultura organizacional pode ser definida como:

O padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram suficientemente bem para ser considerados válidos e que, por isso, são ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (p.30).

Esta definição é amplamente acolhida pelos investigadores desta área. Para o autor a cultura organizacional pode ser caracterizada pelas crenças, normas e valores que orientam a atitude e o comportamento dos trabalhadores no seu local de trabalho (Shein, 2011, as cited in Gyebi, 2016).

Para definir este conceito, é imprescindível considerar a contribuição de Hofstede (1991), que caracteriza a cultura organizacional como "A programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros grupos ou categorias" (p. 19).

Na mesma linha de pensamento dos autores elencados, Brown (1998) define a cultura organizacional como "o padrão de crenças, formas e valores aprendidos para lidar com a experiência, que se desenvolveram durante o curso da história de uma organização e que tendem a manifestar-se nos seus e nos comportamentos dos seus membros" (p. 9).

Outra perspetiva que reúne consensos é a proposta de Robbins (2004, as cited in López & García, 2010), onde o autor afirma que a cultura organizacional desempenha o papel de cola social que mantém a organização unida, ao estabelecer

os padrões pelos quais os colaboradores se devem orientar. Dessa forma, atua como um mecanismo que confere significado e facilita o controlo, direcionando as atitudes e comportamentos justificando a forma como as coisas são feitas na organização, salientando os comportamentos que não são tolerados (Elsbach & Stigliani, 2018).

A cultura organizacional pode ser caracterizada como um elemento único de cada organização (Cameron & Quinn, 2005) não necessariamente idêntico às culturas de outras organizações no mesmo contexto cultural ou nacional (Cunha et al., 2014). Esta diferença reflete-se nas definições de sucesso organizacional, nos estilos de liderança predominantes, na linguagem utilizada, nos procedimentos, nas rotinas, nos símbolos e nos valores.

A fim de concluir a tentativa de definição do conceito de cultura organizacional, Cunha et al. (2014) propõe que esta “pode ser concebida como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, expectativas e normas, que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos” (p. 619).

Embora haja uma falta de consenso entre os autores quanto à definição de cultura organizacional, através da análise das várias propostas apresentadas é possível identificar com um carácter de regularidade um grupo de características pertinentes na tentativa de esclarecer conceptualmente o conceito, que de acordo com Neves (2000) são:

- 1) uma estrutura de referência comum e partilhada por uma quantidade significativa de pessoas;
- 2) socialmente desenvolvida, aprendida e transmitida em termos comportamentais, cognitivos e emocionais;
- 3) composta de várias camadas, umas mais periféricas e visíveis e outras mais profundas e invisíveis;
- 4) em que o núcleo base é constituído pelos pressupostos fundamentais a que outros chamam também valores;
- 5) que fornece às pessoas regras e normas orientadoras em termos de perceber, pensar e sentir os problemas do funcionamento organizacional, quer do ponto de vista da integração interna, quer da adaptação externa;
- 6) que contribui para a definição da identidade organizacional;
- 7) com características simbólicas, reveladas pelo significado expresso nas suas

manifestações mais observáveis como artefactos e padrões de comportamento organizacional; 8) alterável embora não de um modo fácil; 9) produto da história da organização; 10) avaliável por metodologias qualitativas e quantitativas; 11) com influência direta e indireta no desempenho organizacional e 12) uma estrutura composta por diversas camadas, cujo conteúdo varia em extensão e acessibilidade (p. 102).

1.1.2. Importância da cultura organizacional

“O papel da cultura organizacional é crucial para a compreensão do comportamento organizacional” (Manetje & Martins, 2009, p. 88), este conceito possui um grande impacto sobre os membros da organização e é também considerado um importante fator de previsão do desempenho organizacional (Cameron & Quinn, 2006). Tal como os indivíduos têm características próprias, também as organizações têm as suas próprias culturas (Rashid et al., 2003 cit in Ípek, 2010). Para Wambugu (2014) a cultura organizacional pode ser vista como uma série de características próprias de cada instituição, isto é, a personalidade da organização (Cunha et al., 2014).

Ng & Kee (2013) declarou que a cultura organizacional representa um fator crucial para a excelência da organização, em que a gestão de topo deve desempenhar um papel vital na aplicação da cultura à medida que esta evolui, acompanhando as mudanças do ambiente externo. Neste sentido, a cultura organizacional tem sido amplamente estudada por forma a potenciar estas aprendizagens e capacitar adaptações quando a organização é confrontada com a mudança do ambiente organizacional. As culturas indutoras de melhores resultados organizacionais são as que ajudam a organização a adaptar-se às mudanças ambientais. (Kotter & Heskett, 1992, as cited in Cunha et al., 2014).

Está comprovado por vários investigadores que a cultura organizacional influencia positivamente o desempenho e a eficácia das organizações e dos seus membros (Broadbent & Laughlin 2009; Cameron & Quinn, 2006; Joseph & Kibera, 2019; Leithy, 2017; Menezes & Cirqueira, 2019; Motilewa et al., 2015; O'Reilley, 1991; Schuldt & Gomes, 2020; Valmohammadi & Roshanzamir, 2015). A cultura

organizacional molda a forma como as pessoas estabelecem metas pessoais e profissionais, realizam tarefas e administram recursos para alcançar essas metas (Lok & Crawford, 2001, 2004). Lunenburg (2011) salienta que a cultura organizacional influencia diretamente o comportamento dos funcionários, abordando os seguintes pontos:

- i. O entendimento da cultura da organização capacita os funcionários a compreenderem a sua história e os métodos de funcionamento;
- ii. A cultura organizacional promove o comprometimento com a filosofia e os valores da organização;
- iii. Através das suas normas, a cultura organizacional atua como um mecanismo de controlo para orientar os comportamentos na direção desejada, sendo que diferentes tipos de culturas organizacionais podem estar diretamente associados a uma maior eficácia e produtividade. A cultura organizacional pode ser entendida como um mecanismo de controlo social. (Almeida et al., 2013; Cunha et al., 2014).

Do exposto é possível afirmar que a cultura possui muitas funções, dentre as quais, Robbins (2002) referencia quatro, a primeira função da cultura é definir as fronteiras, criando distinção de uma organização para a outra; a segunda possibilita um senso de identidade entre os membros pertencentes à organização; a terceira facilita o comprometimento em alcançar as metas da organização indo para além dos interesses individuais, e a quarta função proporciona a estabilidade/segurança do sistema cultural/social do grupo. Para o autor a cultura organizacional tem o papel fundamental no processo de atuação da empresa.

1.1.3. Níveis da cultura organizacional

Das definições precedentes pode ser retirada a noção de que a cultura organizacional é de natureza multidimensional e pode ser analisada a vários níveis (Cunha et al. 2014). O objetivo deste subcapítulo é mostrar que a cultura pode ser analisada a diversos níveis, sendo que o termo nível significa o grau em que o fenómeno cultural é visível para o observador (Shein 2004). Tal como acontece relativamente às definições, também no que diz respeito à estruturação dos níveis

de cultura não existe um consenso teórico, existindo diversos modelos para quantificar e qualificar os níveis da cultura organizacional (Lourenço, 2005).

1.1.3.1. Modelo de Shein

Shein (1985) propõe um modelo que contempla três níveis de componentes da cultura organizacional (tabela 1): os artefactos, o nível das crenças e valores e o nível dos pressupostos básicos.

Tabela 1

Níveis da Cultura Organizacional (Fonte: Adaptado de Shein (1985))

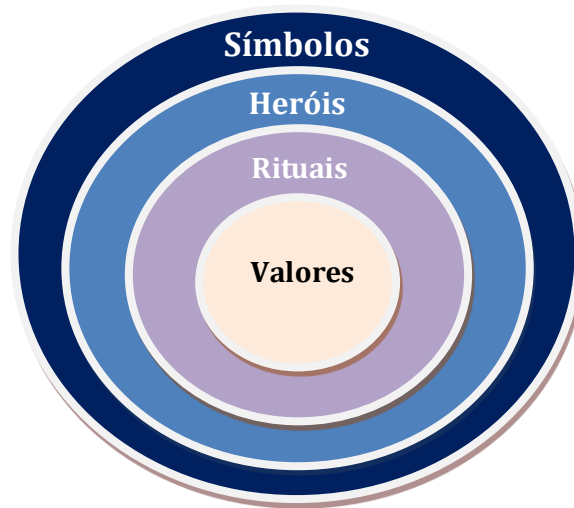
Cultura	Características
Artefactos	• Este nível inclui todos os fenómenos que se vêem, ouvem e sentem quando um observador interage pela primeira vez com uma cultura desconhecida. • Produtos visíveis do grupo, tais como: a arquitetura do seu ambiente físico; a sua linguagem; o tipo de vestuário; as suas listas de valores publicadas, a intensidade emocional e os seus rituais e cerimónias.
Crenças e valores defendidos	• Este nível situa-se no plano do consciente, desempenha uma função normativa sobre o modo de lidar ou avaliar determinadas situações. • O autor sugere que as crenças e os valores de um fundador ou líder são ensinados aos novos membros e, se validados pelo sucesso organizacional sofrem uma transformação cognitiva em pressupostos.
Pressupostos básicos	• Nível mais profundo da cultura. • Não são visíveis, pertencem ao subconsciente da organização e definem aquilo a que os membros devem prestar atenção, o significado das coisas e como reagir emocionalmente ao que está a acontecer. • Constituem, o núcleo fundamental do conceito de cultura organizacional.

1.1.3.2. Modelo de Hofstede

Na mesma linha de pensamento Hofstede et al. (1990) e Hofstede (1997) também estruturou a cultura organizacional em 4 níveis, que também diferem na sua visibilidade para o observador. O autor, ao exemplificar o modelo, propôs uma representação em anéis concêntricos, onde cada anel representa uma expressão da cultura. O autor, para ilustrar o modelo sugeriu a imagem de uma “cebola” com quatro camadas, em que cada camada representa uma manifestação de cultura como se pode ver na figura 1.

Figura 1

A Cultura Como “Camadas de Cebola” (Fonte: Adaptado de Hofstede et al. (1990))



As distintas camadas percorrem um espectro que vai desde o nível consciente e acessível (camadas periféricas) até ao nível inconsciente e menos acessível (camadas mais profundas) (Santos & Gonçalves 2010).

As primeiras três camadas podem agrupar-se sob o termo práticas – “Por serem visíveis ao observador, embora o seu significado cultural resida na forma como são percecionados pelos membros da organização” (Hofstede, 1990, p. 291). Segundo o autor deste modelo, os símbolos são palavras e gestos com significado particular apenas para aqueles que partilham a cultura. Os heróis são indivíduos, reais ou fictícios, vivos ou falecidos, que possuem características altamente valorizadas pela cultura e, portanto, servem como modelos de comportamento (Wilkins, 1984, as cited in Hofstede et al. 1990). Os rituais são atividades coletivas que, embora possam ser consideradas tecnicamente supérfluas, são socialmente essenciais dentro de uma cultura. Os valores representam a camada mais profunda e invisível, e são caracterizados como emoções abrangentes e não específicas, tais como sentimentos de bem e mal, normalidade e anormalidade, racionalidade e irracionalidade, são frequentemente inconscientes e dificilmente contestáveis.

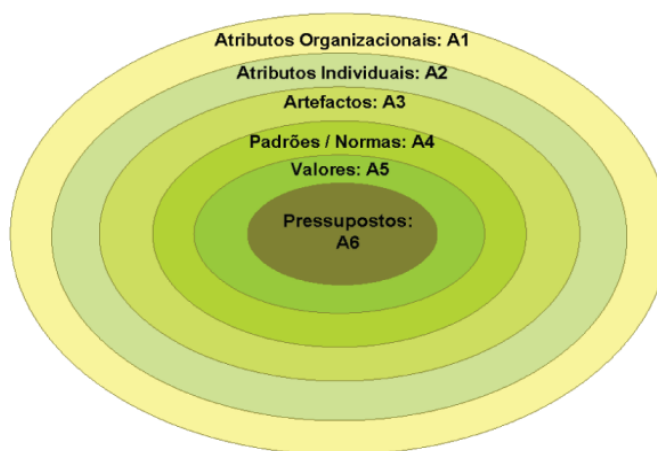
1.1.3.3. Modelo de Neves

De acordo com Neves (2000), a conceptualização da cultura organizacional em diferentes níveis comporta uma capacidade heurística, com vantagens tanto para compreender a extensão e complexidade do conceito como para definir as metodologias mais apropriadas para o seu estudo.

À semelhança do modelo apresentado previamente, Neves (2000) sugeriu que a cultura organizacional pode ser dividida por camadas com 6 níveis de cultura, sendo que as camadas periféricas representam os níveis mais superficiais e visíveis ao observador, estas sobressaem pela objetividade e fácil acessibilidade, pelo contrário as dimensões mais profundas revestem-se de subjetividade, são de difícil acesso e encontram-se ao nível do inconsciente (figura 2).

Figura 2

Camadas de Clima e Cultura (Fonte: Adaptado de Neves, 2000, p. 105)



Neste modelo Neves prescreve a cultura e o clima organizacional como uma ideia conjunta, devido à proximidade dos aspetos conceptuais e metodológicos (Santos & Gonçalves, 2010).

Segundo o autor, a primeira camada (A1) corresponde aos elementos organizacionais que dão origem ao clima, estes elementos podem ser caracterizados como as variáveis de contexto, estrutura e processo. A segunda camada (A2) representa os atributos individuais, ou seja, o domínio psicológico do indivíduo. A

terceira camada (A3) corresponde à expressão comportamental da cultura, ou seja, aquilo que se materializa de forma concreta e física como resultado da intervenção humana, incluindo tanto elementos tangíveis (a estrutura física e material) tais como a arquitetura, logotipo, disposição do espaço físico, bandeira, documentação e o vestuário, quanto elementos intangíveis, como a linguagem, os mitos, as lendas e a terminologia. A quarta camada (A4) visa fornecer coerência à cultura e controlar a variabilidade dos comportamentos através de normas de conduta e de práticas de gestão diária geral e sectorial. A quinta camada (A5) é constituída pelos valores, crenças e ideologias da organização que estabelecem a razão de ser da atitude e do comportamento dos membros. Os valores refletem as convicções relativamente à preferência de uns modos de conduta sobre outros. As crenças exprimem a visão cognitiva das coisas e relacionam-se com o facto de as pessoas pensarem ser ou não verdadeiro. A última e a mais profunda camada (A6), são os pressupostos, estes são inconscientes e difíceis de detetar, resistentes à mudança e adquiridos pela socialização contínua intra-organização e extra-organização. Esta camada funciona como um código para interpretar o modo como as pessoas pensam, sentem e agem.

1.1.4. Modelo dos valores contrastantes

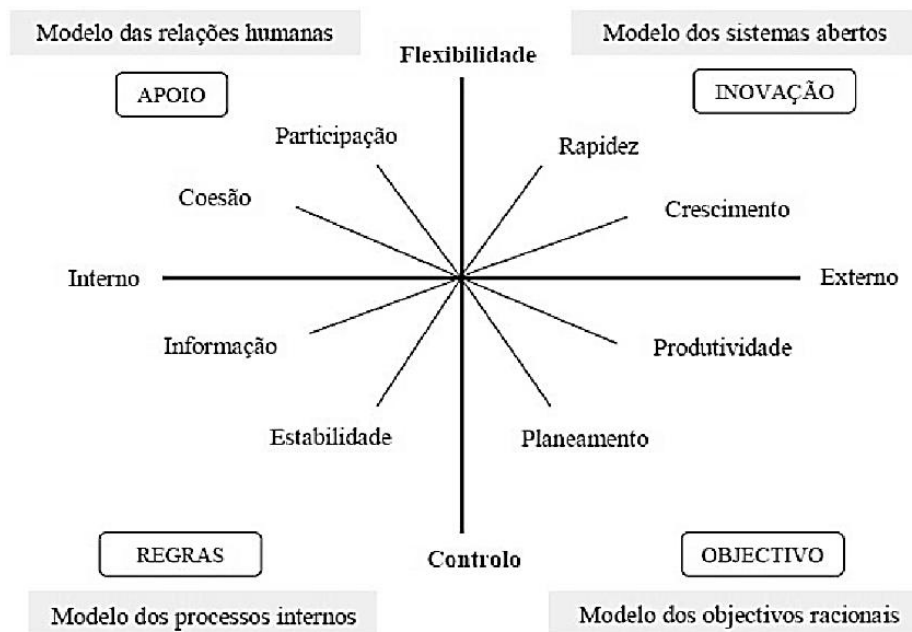
A cultura organizacional é um construto complexo e multidimensional, como tal existe um grande número de tipologias associadas ao conceito, ou seja, formas de o tentar caracterizar a partir de quadrantes de estruturas dimensionais de características semelhantes que, de acordo com este critério, permite agrupar organizações distinguindo-as de outras. Um dos modelos mais comumente utilizados para a caracterização cultural de um objeto é o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983), popularizado e aplicado ao contexto organizacional por Cameron e Quinn (1999). No campo da literatura, este modelo é amplamente adotado por oferecer uma abordagem teórica mais abrangente ao construto da cultura organizacional, proporcionando uma compreensão mais precisa da realidade organizacional (Saraiva, 2012), na medida em que integra contradições, tensões e paradoxos inerentes aos sistemas humanos (Neves & Jesuino 1994).

Para Cameron e Quinn, (1999), a cultura é encarada como uma dimensão única da organização, passível de ser avaliada separadamente de outros fenómenos organizacionais. Com este modelo, é possível identificar, 3 dimensões ou eixos (figura 3). Estas representam os seguintes contrastes:

- i. A dimensão controlo/flexibilidade representada pelo eixo vertical, relaciona-se com a estrutura organizacional, indicando que uma organização pode assumir-se como burocrática e hierárquica quando tende para o controlo, por outro lado, na vertente flexível a organização caracteriza-se como informal e focada na inovação.
- ii. A dimensão orientação interna/externa representada pelo eixo horizontal, preocupa-se com o bem-estar e o desenvolvimento das pessoas, valorizando a estabilidade na estrutura do trabalho, em oposição ao desenvolvimento e bem-estar da organização. Esta dimensão caracteriza o dilema entre a tendência para a preocupação com os recursos humanos ou, em contrapartida, com a própria organização em termos de competitividade.
- iii. A dimensão meios/fins representada por um eixo invisível, traduz uma dicotomia entre os processos e os resultados finais. Este dilema resulta da compatibilização entre os objetivos e os meios necessários para os alcançar.

Figura 3

Modelo Dos Valores Contrastantes (Fonte: Adaptado de Ferreira, Neves e Caetano (2001, p. 463))



Como se pode verificar pela figura 3, o modelo dos valores contrastantes sustenta quatro modelos com as seguintes características: O modelo das relações humanas dá ênfase à flexibilidade e ao foco interno, privilegiando critérios de coesão e morais (como meios) e o desenvolvimento de recursos humanos (como fins). Este modelo tem como objetivo a motivação das pessoas e a descentralização das decisões. O modelo do sistema aberto privilegia a flexibilidade, sendo o foco organizacional externo e dando importância à rapidez (como meios) e ao crescimento (como fins). O objetivo central deste modelo é a adaptação e flexibilidade em relação ao meio externo. O modelo dos processos internos coloca um grande ênfase no controlo e na integração, o foco organizacional é interno e privilegia o papel da informação, da gestão e comunicação (como meios), e o da estabilidade e controlo (como fins). Por último, o modelo dos objetivos racionais foca-se no controlo e tem um foco organizacional externo, cuja finalidade é atingir os objetivos definidos, enfatizando o planeamento e definição de objetivos (como os meios) e a produtividade e eficácia da organização (como fins).

1.1.4.1. Caracterização dos diversos tipos de cultura.

A combinação das dimensões mencionadas anteriormente leva à formação de quatro tipos de culturas distintas: cultura de apoio, cultura de objetivos, cultura de inovação e cultura de regras (Neves 2000). Tal como ilustrado na figura 3, as culturas estão distribuídas nos quatro quadrantes, marcadas pelo contraste com a cultura que se lhe opõe, e partilha de características com aquelas que lhe são adjacentes como demonstrado na tabela 2.

Tabela 2

Características das Várias Dimensões da Cultura Organizacional (Fonte: Adaptado de Neves, 2000)

Cultura	Características
Cultura de Apoio	• Orientação para a flexibilidade e para o foco interno. • Prevaecem os valores como a abertura, a confiança e o relacionamento humano, ao nível pessoal e social. • O critério de eficácia está marcado pela perspectiva de desenvolvimento dos recursos humanos e do envolvimento das pessoas.
Cultura de Objetivos	• Orientação externa e o controlo. • Prevaecem os valores como o circular de informação, os objetivos, os resultados e o planeamento estratégico. • Esta cultura destaca-se das outras pelo seu foco na maximização dos resultados, na produtividade e na eficiência.
Cultura de Inovação	• Orienta a organização para as exigências da envolvente externa e apoia-se na flexibilidade. • Valoriza a adaptação às mudanças internas e externas, às sugestões inovadoras e à competitividade. • A eficácia mede-se pelo crescimento que proporciona à organização.
Cultura de Regras	• Dimensões de controlo e orientação interna. • Prevaecem os valores como o respeito pelas regras, a ordem e a hierarquia. • O critério de eficácia assenta na segurança e estabilidade.

Na generalidade, as empresas não apresentam um único tipo de cultura, isto significa que uma organização pode ter vários tipos de culturas, não mutuamente exclusivas (Cameron & Quinn, 2005). Desta forma a organização poderá apresentar uma cultura dominante sendo que esta é variável e vai se adaptando em função da área funcional, da dimensão, da idade da organização, do nível hierárquico e da

situação, de modo a dar respostas às mudanças do ambiente organizacional (Neves e Jesuíno, 1994; Neves, 2000).

De acordo com Cameron e Quinn (1999) a eficácia das organizações depende diretamente do equilíbrio entre os valores predominantes de cada um dos quatro tipos de cultura. Contudo “quando uma orientação se enfatiza demasiado, pode gerar comportamentos disfuncionais. Por exemplo a ênfase exagerada nas regras pode levar a organização ao imobilismo enquanto a ênfase exagerada na inovação pode conduzir ao caos” (Neves, 2000, p. 250).

1.1.5. Cultura forte vs Cultura fraca

Diante do exposto no ponto anterior uma organização pode compreender vários tipos de culturas organizacionais que se exprimem em diferentes níveis de intensidade, sendo a cultura dominante aquela que é mais aceite pelos membros da organização e que lhes permite enfrentar as pressões derivadas da envolvente organizacional. Sackmann (2011) argumenta que o desempenho organizacional é o resultado dos diferentes tipos de cultura e da intensidade cultural apresentada pela empresa.

Uma forte cultura organizacional está associada a um alto nível de consenso entre os colaboradores, resultando numa maior consistência comportamental, lealdade e comprometimento com a organização. (Robbins & Robbins, 2008). Ou seja, “A cultura forte é, pois, caracterizada pela existência de normas, valores e crenças que são intensamente interiorizados e partilhados pelos membros da organização” (Abreu & Bilhim, 2005, p.202).

As organizações devem procurar desenvolver uma cultura forte que tenha um elevado consenso e uma elevada intensidade entre os membros da organização. (Cunha et al., 2014). De acordo com Abreu e Bilhim (2005) e com Robbins (2002), a cultura organizacional desempenha um papel fundamental no ambiente de trabalho. Quando uma organização possui uma cultura forte, os colaboradores têm uma compreensão clara dos procedimentos e normas que regem o funcionamento da empresa. Essa clareza proporciona aos funcionários um sentido de direção e propósito, pois conhecem o comportamento esperado em determinadas situações.

Assim sendo, as organizações para desenvolver uma cultura forte devem primar em três fatores que de acordo com Abreu e Bilhim (2005) são indispensáveis para criar e manter tal cultura. Inicialmente devem garantir que as crenças, valores e as expectativas, que guiam as atitudes e o comportamento dos funcionários atinjam o nível mais profundo da organização, que de acordo com exposto anteriormente, são os seus pressupostos. Para sedimentar uma cultura, esta tem de ser aceite e partilhada entre os membros da organização. Uma cultura pouco partilhada resultaria numa cultura fraca. Por último a cultura imposta tem de ser simples e clara, de forma a facilitar a sua adoção por parte dos membros da organização. Uma cultura confusa e contraditória causaria desordem entre os funcionários e consequentemente uma cultura organizacional fraca.

Apesar de numerosos autores associarem uma cultura forte a um elevado desempenho organizacional, (Cameron e Freeman, 1991, as cited in Neves, 2000) vêm demonstrar que a relação entre cultura e performance não é verídica. Os autores na sua investigação não encontraram diferenças significativas no desempenho organizacional entre organizações dotadas com culturas fortes e aquelas dotadas com culturas fracas. As culturas fortes possuem desvantagens. Shein afirma que na fase inicial do seu ciclo de vida, as organizações podem possuir vantagens em ter culturas fortes. Quando a maturidade da organização aumenta uma cultura forte torna-se uma característica organizacional desvantajosa, aumentando o risco de estagnação, segmentação e enclausuramento face à necessidade de inovar e mudar. Na mesma linha de pensamento Cunha et al. (2014) e Hofstede (1998) salientam que ter uma cultura forte impõe uma extensa e imutável programação mental incapacitando a organização da adaptação externa, ficando assim, vulnerável às mudanças organizacionais.

Em suma, mais que uma cultura forte ou fraca, a organização deverá criar e manter uma cultura eficaz, apta a responder à constante mudança na envolvente externa e aos desafios da envolvente interna. Para evitar o imobilismo e a estagnação a organização deve procurar um equilíbrio na cultura imposta.

1.2. Comprometimento organizacional

1.2.1. Conceito de comprometimento organizacional

Nas últimas décadas o tema comprometimento organizacional tem sido extensamente estudado por investigadores, com o objetivo de auxiliar as organizações a encontrarem estratégias de gestão dos recursos humanos. Esta estratégia consiste em tornar os membros da organização mais satisfeitos, mais envolvidos com a empresa e, por conseguinte, mais produtivos. (Naves & Coleta, 2003). Na mesma linha de raciocínio Beer et al. (1984) constatou que o comprometimento é considerado, pelo modelo de recursos humanos de Harvard, como um resultado imediato e, talvez, o mais crítico da estratégia de recursos humanos.

O conceito apresenta-se como uma atitude fundamental relativa à conduta no trabalho, determinando atitudes e comportamentos relevantes, como a intenção de abandonar a organização, atitudes face à mudança, comportamentos de cidadania, pontualidade, abandono efetivo, comportamentos de negligência e desempenho organizacional (Allen e Meyer, 1996, 2000; Chatman, 1986; Meyer e Herscovitch, 2001; Mowday et al., 1982; O'Reilley & Meyer, 1997; Rego e Souto, 2002). Considerando os preços associados à seleção e recrutamento de novos membros, as organizações estão focadas em criar uma estratégia de gestão de recursos humanos que permita aumentar o comprometimento dos seus membros com os valores e objetivos da empresa, de forma a aumentar os níveis de retenção (Shahnawaz & Juyal, 2006). Para Ribeiro e Bastos (2010) a envolvente das organizações é cada vez mais hostil e competitiva, desse modo, o vínculo psicológico entre o colaborador e a empresa pode determinar a diferença entre o fracasso e o sucesso organizacional.

Apesar da abundante literatura disponível há um reduzido consenso quanto à definição do conceito de comprometimento no local de trabalho, existindo várias definições estabelecidas (Nascimento et. al, 2008).

Miller e Lee (2001) definiram o comprometimento organizacional como um estado no qual os membros da organização estão vinculados pelas suas ações e crenças que sustentam as suas atividades e o seu próprio envolvimento na

organização. Uma das definições mais aceites é a de Mowday et al., (1979), para os autores o comprometimento pode ser definido como "a força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo numa determinada organização"(p.4). O autor considera que um colaborador comprometido é aquele que se identifica com a organização à qual pertence, protegendo-a e partilhando os seus valores. Ainda de acordo com Mowday et al. (1979), o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por três fatores: "(1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) uma vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização; e (3) um forte desejo de manter a filiação na organização" (p.226).

Na literatura existente relativa aos fatores organizacionais, poucos temas têm sido tão proeminentes e objeto de interesse quanto o comprometimento organizacional (Swales, 2000). O comprometimento pode ser, teoricamente, um melhor preditor de vários fatores humanos no contexto de trabalho, tais como do *turnover*, absentismo e qualidade do desempenho (Aryee & Heng, 1990). Porter (1968) definiu o comprometimento como a predisposição do colaborador para exercer um esforço considerável em prol da organização, demonstrando um forte desejo de permanecer na empresa e aceitando seus objetivos e valores fundamentais.

A quantidade de definições criadas para caracterizar o conceito de comprometimento organizacional deve-se ao facto deste, inicialmente ter sido considerado como um conceito unidimensional, ou seja, comprometimento apenas voltado para a organização (Becker, 1960) e mais recentemente como um conceito multidimensional (Allen & Meyer, 1990).

Becker (1960) considerava o comprometimento organizacional como unidimensional e considerava que este acontece quando um indivíduo investe numa certa área, faz uma "*side bet*", e se compromete de forma consistente com uma determinada atividade (Becker, 1960, p. 32). Por outro lado, Etizone (1961) foi um dos primeiros investigadores a estudar o comprometimento no âmbito organizacional. O autor, caracterizava-o como multidimensional, definindo-o como o grau de conformidade que um colaborador sentia no respeito pelas normas da

empresa. Ainda na vertente multidimensional, (Meyer e Allen, 1991, 1996; Meyer, 1997), definem o comprometimento organizacional como um estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo com a organização e tem implicações na sua decisão de continuar ou deixar de pertencer à organização.

Kiesler e Sakumura (1966) explicaram que o comprometimento pode ser entendido como a manifestação da conexão emocional de um indivíduo com as atividades exercidas no contexto organizacional ou como a vontade dos membros de dar energia e lealdade à organização (Kantor, 1968).

Buchanan (1974) propôs que o comprometimento é concebido como uma adesão partidária e afetiva aos objetivos e valores da organização, bem como ao papel individual em relação a esses objetivos e valores. Este vínculo transcende a mera utilidade instrumental, refletindo uma ligação profunda e afetiva com a organização. No seguimento deste pensamento Lincoln e Kalleberg (1990) explicaram que o comprometimento para com a organização é a identificação dos trabalhadores com a empresa e a aceitação dos seus valores e objetivos. De acordo com os autores, um funcionário comprometido demonstra um nível mais elevado de dedicação ao desempenhar suas funções e contribui de maneira mais eficaz para alcançar os objetivos da organização.

Oliver (1990) sugere que "... é virtualmente impossível descrever o comprometimento em termos que não sejam a inclinação de uma pessoa para agir de uma determinada forma em relação a um determinado objetivo de comprometimento" (p.30).

As várias definições analisadas consideram o comprometimento organizacional como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização e concluem que "... é uma força estabilizadora ou facilitadora, que dá direção ao comportamento" (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301), ou ainda, confere sentido a uma pertença social ou organizacional (Weick, 1995). Assim sendo, o comprometimento com a organização é reconhecido como um dos principais elementos que impactam as atitudes dos trabalhadores em relação ao seu trabalho (Wang et al. 2002), e por esse motivo tem assumido um papel de relevo na

explicação dos diversos tipos de relações laborais existentes em contexto organizacional (Nascimento et al., 2008).

É possível concluir através da revisão de literatura que os autores realçam a importância de compreender o comprometimento organizacional como um fenómeno multifacetado e dinâmico, influenciado por diversos fatores individuais e organizacionais, verificando-se a necessidade de uma abordagem mais integrada e abrangente na investigação e na prática relacionadas com o conceito.

Segundo Rego (2003), o comprometimento organizacional desempenha um papel crucial na competitividade das organizações, impulsionando a performance. Portanto, deve ser considerado como um fator determinante para maximizar o sucesso organizacional, uma vez que os colaboradores mais comprometidos tendem a ser mais envolvidos, dedicados e valorizados, agindo em prol do bem da organização (Shahid & Azhar, 2013).

1.2.2. Modelo tridimensional de Allen e Meyer

Inicialmente o modelo de Meyer e Allen (1984) analisava o comprometimento através de duas componentes distintas: a componente afetiva e a componente calculativa ou de continuidade. Posteriormente Meyer e Allen (1990) adicionaram a componente normativa ao modelo. Deste modo, para os autores, o comprometimento organizacional é um conceito multidimensional que pode ser determinado por estas três componentes, independentes uma das outras e que assumem diferentes intensidades. Este modelo tem revelado uma grande consistência nos diversos estudos em que foi utilizado (Nascimento et al., 2008). As três dimensões de Allen e Meyer (1990), refletem a relação entre o trabalhador e a organização que diminui a probabilidade de abandono. Para os autores, os membros com um forte comprometimento afetivo permanecem na empresa porque querem, os membros com um forte comprometimento calculativo permanecem na empresa porque precisam e finalmente, os membros com um forte comprometimento normativo permanecem na empresa porque sentem que o devem fazer (Meyer et al., 1993). Cada uma destas dimensões será aprofundada e analisada detalhadamente, uma vez que este modelo constituirá a base para a presente investigação.

Conforme previsto pelo modelo, os colaboradores de uma organização podem manifestar os três tipos de comprometimento com diferentes níveis de intensidade (Meyer & Allen, 1993). Meyer e Allen levantaram a hipótese de que cada dimensão se desenvolve como um resultado de diferentes experiências como também têm implicações distintas para o comportamento no desempenho de funções.

O comprometimento afetivo “...representa algo que está para além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização” (Mowday et al., 1982 p.27, cited in Bastos, 1993). Brown (1996), caracterizou o conceito como o vínculo emocional que um indivíduo estabelece com a organização, no qual os funcionários se identificam com os valores e objetivos da empresa, sentindo-se parte integrante dela, ou seja, o funcionário permanece na organização porque deseja. Os colaboradores com este tipo de comprometimento, sentem-se entusiasmados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir para o sucesso da organização (Allen & Meyer, 1996,; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004), não contemplando a possibilidade de deixar a organização (Meyer et al., 2002). O comprometimento afetivo refere-se à relação emocional, à identificação e a ligação do indivíduo para com a organização e os objetivos da mesma (Messner, 2013). Esta componente do comprometimento está relacionada com a *performance* individual e organizacional e é considerada por vários autores como a vertente do comprometimento que acarreta mais vantagens para a organização. Posto isto, as organizações devem procurar intensificar este tipo de comprometimento nos seus membros, através da confirmação das expectativas estabelecidas antes de entrar na organização, sistemas salariais equitativos, apoio organizacional, fiabilidade da organização, consideração e respeito do supervisor (Meyer & Allen, 1991).

O comprometimento calculativo desenvolve-se quando o indivíduo reconhece os custos associados a um eventual abandono da organização ou sente que não tem alternativas atrativas fora dela (Rego & Souto, 2004). Neste tipo de comprometimento os indivíduos esforçam-se no seu trabalho de forma a atingirem

unicamente os seus objetivos pessoais, sendo estes, manutenção do emprego, remuneração ou promoção (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004). Este comprometimento é, assim, de cariz transacional e baseia-se na consciência que o indivíduo tem dos custos envolvidos em deixar a organização e no nível de dependência que o empregado tem dela, ou seja, o funcionário permanece na organização por necessidade (Castellano et al., 2021). Na perspetiva de Becker (1960) o indivíduo ao longo do seu tempo na organização acumulou investimentos “side-bets”, tais como tempo e esforço dedicados ao desenvolvimento de competências não transferíveis, relações pessoais ou profissionais, benefícios de reforma não adquiridos, segurança no emprego, férias acumuladas, que seriam perdidos se deixassem a organização, ou quando reconhecem que a disponibilidade de alternativas comparáveis é limitada. Este construto pode ainda ser considerado como bidimensional (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002), correspondendo uma dimensão a “custos associados à mudança” e a outra à “ausência de alternativas à atual situação”. Meyer e Herscovitch (2002) referiram que o comprometimento calculativo faz com que os membros se comprometam com a organização, de forma a evitar custos associados com a saída da mesma e podem estar inclinados a encontrar formas de se libertarem desse comprometimento.

Por fim, o comprometimento normativo é considerado o sentimento de obrigação e de dever moral para com a organização. Os indivíduos sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização baseada em normas sociais e expectativas de comportamento (Meyer & Allen, 1990, 1997; Meyer et al., 2004). Este tipo de comprometimento surge quando o indivíduo absorve as normas da organização durante o processo de socialização, ou quando recebe benefícios e experiências que o motivam a agir de forma recíproca. (Rego & Souto, 2004). O comprometimento normativo leva os membros a desempenhar as suas tarefas com competência, mas sem entusiasmo e dedicação, permanecendo na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (Meyer & Allen, 1990, 1997; Meyer et al., 2004). Apesar da sua importância para as organizações o comprometimento normativo tem sido negligenciado pelos investigadores (McCormick & Donohue, 2019).

Estas definições representam as diversas formas de comprometimento propostas no modelo tridimensional de Allen e Meyer. Os autores defendem que, um indivíduo pode estar comprometido com a organização através das 3 componentes em simultâneo com diferentes graus de intensidade. Para as organizações, é crucial compreender qual aspeto do comprometimento leva a um maior envolvimento e a um comportamento direcionado para o sucesso da empresa por parte dos colaboradores. Por exemplo, um indivíduo com um forte comprometimento afetivo pode ir além do seu dever para garantir que a organização atinja os objetivos propostos e o sucesso organizacional. No entanto, um membro com comprometimento calculativo ou normativo pode não estar disposto a exercer esforços, que vão para além do seu dever, em prol da organização pois o seu comprometimento baseia-se num sentido de obrigação ou no reconhecimento do custo de não cumprir as suas funções. “Quando o comprometimento é acompanhado por uma mentalidade de desejo, as consequências comportamentais do comprometimento são percebidas pelo indivíduo como sendo mais amplas do que quando o comprometimento é acompanhado por uma mentalidade de custo ou obrigação” (Meyer & Herscovitch, 2002, p. 312).

Ainda assim, Meyer et al. (1999) constataram que as três manifestações de comprometimento estavam associadas negativamente à intenção de saída da organização, embora a magnitude das associações variasse. Um membro com um comprometimento afetivo tem uma menor probabilidade de querer sair da organização, seguido do comprometimento normativo e por último do comprometimento calculativo.

1.2.3. Antecedentes e consequentes do comprometimento

Vários estudos têm sido desenvolvidos com o objetivo de identificar os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional. Na literatura existente foram identificadas várias causas e consequências das várias componentes do comprometimento (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 2002).

Meyer e Allen (1997) caracterizaram os antecedentes como próximos ou distantes, para os autores os antecedentes distantes são as características

organizacionais e pessoais, expectativas de socialização, práticas de gestão e ambiente organizacional e os antecedentes próximos englobam as experiências de trabalho, a função e estatuto na organização e o contrato psicológico (Meyer et al., 2012).

Por sua vez Mowday et al. (1982) definiu 4 conjuntos de variáveis dos antecedentes do comprometimento organizacional: as características pessoais, características relacionadas com a função, experiências no trabalho e características estruturais. Mathieu e Zajac (1990) identificaram como antecedentes do comprometimento: as características de um indivíduo (sexo, idade, educação, estado civil e antiguidade), o papel na empresa, as características do trabalho (autonomia na tarefa, desafio, desempenho da função), relações grupo/líder (comunicação com o líder, coesão do grupo, estrutura de liderança e interdependência das tarefas) e as características organizacionais (tamanho da organização e centralização). Para os autores as variáveis consequentes com mais expressão são o desempenho no trabalho, turnover, absentismo, comparecimento, intenção de continuar na organização, intenção de procurar alternativas e as alternativas de trabalho percebidas.

De acordo com a literatura existente a idade do indivíduo é um dos antecedentes mais relevantes para o comprometimento (Leite, 2006). Membros mais velhos apresentam níveis de comprometimento mais elevados em comparação com os membros mais novos (Mathieu & Zajac, 1990; Mowday et al., 1982). Alguns estudos evidenciam a idade com o comprometimento afetivo (Mathieu & Zajac, 1990), este resultado pode ser justificado por uma maior satisfação com o desenvolvimento das suas funções e/ou por os colaboradores usufruírem de melhores regalias organizacionais pela sua permanência na organização (Meyer & Allen, 1994 as cited in Andrade, 2019). Ainda relacionado com as características pessoais de um indivíduo, o nível de educação do mesmo correlaciona-se negativamente com o comprometimento, pois costuma estar associado a mais alternativas de emprego (Mathieu & Zajac, 1990), um nível mais elevado de educação está associado a uma maior probabilidade de criar expectativas em relação à organização, quando as expectativas são ultrapassadas, a probabilidade de

comprometimento aumenta (Grusky, 1966). Por outro lado, se essas expectativas não forem alcançadas, pode resultar numa diminuição do comprometimento para com a empresa e, conseqüentemente, num desejo de sair da mesma." (Mowday et al., 1982).

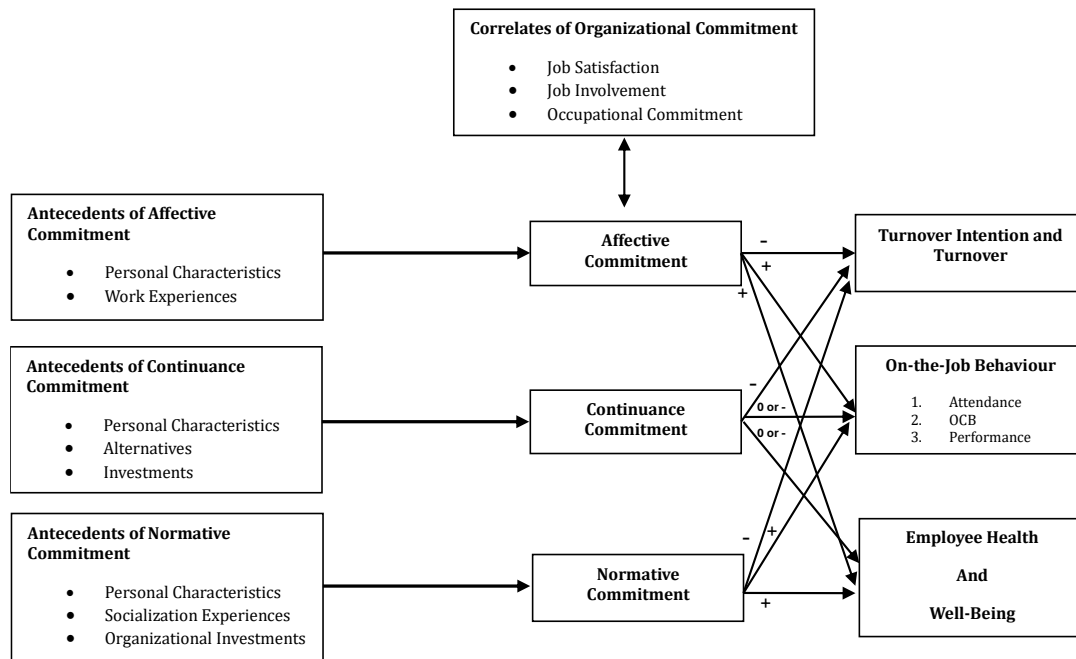
A posição na organização é outro antecedente do comprometimento com bastante importância na literatura existente, visto como a antiguidade na organização. As recompensas associadas ao estatuto de um indivíduo na organização promovem o comprometimento para com a empresa, diminuindo, assim, a vontade de sair da organização (Leite, 2006).

Outra variável relevante para o estudo dos antecedentes do comprometimento organizacional são as experiências dos membros na organização. Brown (1996) constatou que duas pessoas podem desenvolver tipos semelhantes de comprometimento, mas devido a experiências posteriores podem vir a avaliar os compromissos de forma diferente. Allen e Meyer (1996) observaram que as experiências que se correlacionam com o comprometimento afetivo também tendem a correlacionar-se, embora de forma mais fraca, com o comprometimento normativo. De acordo com Allen e Meyer (1998) o comprometimento afetivo é mais forte entre os membros que tiveram experiências de trabalho iniciais positivas. O autor apurou que os membros que valorizam mais as experiências relacionadas com o conforto tendem a ter um comprometimento calculativo mais elevado.

Apesar das diferentes componentes do comprometimento serem consideradas independentes, Allen e Meyer (1991) referem que as três se correlacionam de forma negativa com o *turnover* como é possível ver na figura 4.

Figura 4

*Antecedentes e consequentes dos componentes do comprometimento organizacional
(Fonte: Adaptado de Meyer et al. (2012))*



O *turnover* é uma variável amplamente estudada como consequente do comprometimento e pode ser definido como o término do vínculo organizacional, assim como, do contrato psicológico de um indivíduo para com a organização a que pertencia (Tett & Meyer, 1993). Outro consequente do comprometimento organizacional é o absentismo, ou seja, a ausência ao trabalho por parte dos colaboradores e apenas está relacionado negativamente com o comprometimento afetivo (Meyer et al., 2002).

Em suma, o comprometimento organizacional está associado a diversos resultados positivos para as organizações, como maior produtividade, satisfação no trabalho, redução do absentismo e do *turnover*, posto isto, é pertinente a organização estimular um alto nível de comprometimento entre os seus membros.

1.2.4. Comprometimento organizacional e cultura organizacional

Nos últimos anos, tem-se verificado um crescente interesse no estudo do comprometimento e da cultura organizacional (Saharna, 2019). Estes temas assumiram a centralidade nos estudos sobre o comportamento e desempenho organizacional. Para Yiing e Ahmad (2009), a cultura organizacional impacta a forma como os funcionários vêm as normas e valores da organização e se comprometem com elas. Desta forma, a relação entre a cultura organizacional e o comprometimento, tem sido considerada como um dos fatores cruciais na determinação da eficácia, desempenho e sucesso das organizações.

Através de uma análise à literatura existente vários autores afirmam que a cultura organizacional tem um impacto positivo no comprometimento dos membros de uma organização (Black, 1999; Cameron & Quinn, 2006; Manetje & Martins, 2009; Meyer & Allen, 1991; Nikpour, 2017; Nystrom, 1993; Silva et al., 2018). Quando os funcionários estão empenhados nos objetivos e no sucesso da organização, isso causa um impacto positivo no seu desempenho a longo prazo. Dito isto, fica clara a importância de propiciar uma cultura que promova o desenvolvimento do comprometimento entre os membros da organização, de forma, a estarem focados e empenhados em atingir os objetivos da organização (Naves & Coleta, 2003).

Segundo Meyer e Allen (1991), a cultura organizacional é um antecedente importante do comprometimento. Nystrom (1993) afirma que uma correlação entre estes dois conceitos significa que os membros de uma organização com uma cultura forte sentem-se mais comprometidos. Nesta linha de pensamento, é possível afirmar que, as organizações ao moldar a sua cultura devem ter em atenção o desenvolvimento do comprometimento por parte dos seus colaboradores por forma a facilitar a implementação bem-sucedida das políticas e planos organizacionais (Abdul Rashid et al., 2003).

Além disso, a literatura mostra que vários investigadores defendem que os fatores das culturas inovadoras e de apoio têm uma forte relação positiva com o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho, enquanto os fatores das culturas burocráticas têm uma relação negativa com o comprometimento

organizacional (Abdul Rashid et al., 2003; Li, 2004; Lok & Crawford, 2004; Manetje & Martins, 2009; Silverthorne 2004).

Após a revisão da literatura existente acerca da cultura organizacional, foi possível identificar quatro tipos de cultura: burocrática, de apoio, de objetivos e de inovação. O estudo realizado por Sarhana et al. (2019) revelou que existe um efeito significativo de dois tipos de cultura organizacional "Regras e de Apoio" sobre o comprometimento organizacional. No entanto, o estudo também mostrou que não há efeito significativo da cultura inovadora sobre o comprometimento organizacional. Os autores referiram ainda que, para além da cultura organizacional, existem outros fatores que podem ter influência no comprometimento dos colaboradores, tais como, desempenho, satisfação e liderança. Cameron e Quinn (2006), por sua vez, afirmaram que culturas focadas nos aspetos afetivos e na valorização dos indivíduos tem tendência a aumentar o comprometimento organizacional.

Em suma, a cultura organizacional tem o papel fundamental na gestão dos recursos humanos, considerando-a como um fator impulsionador da interação e do comportamento dos membros de uma organização (Robbins, 2002), uma vez que, transmite um sentido de identidade e facilita o comprometimento com os seus objetivos (Abdul Rashid et al., 2003, Yiing & Ahmad, 2009). Desta forma, o estudo e a otimização da cultura e do comprometimento organizacional, é um fator incontornável para o sucesso de uma organização.

1.3. Motivação

1.3.1. Conceito de motivação

A motivação é um conceito extremamente importante e perene no domínio da psicologia, pois enquadra-se no centro da regulação social (Ryan & Deci, 2000). À semelhança da cultura e do comprometimento organizacional, tem uma elevada relevância para os estudos organizacionais, já que há uma clara ligação entre o bom desempenho das empresas e a motivação dos seus colaboradores (Miner, 2003; Nohria et al., 2008), constituindo-se assim as pessoas como o fator determinante

para o sucesso ou insucesso de qualquer organização (Carnegie, 1975), de tal forma que a principal responsabilidade de um gestor é motivar os seus colaboradores para assegurar o sucesso da organização. No entanto, de acordo com Cunha et al. (2014), para que uma organização disponha de colaboradores motivados, não basta que adote as práticas de gestão corretas, é também necessário que disponha de colaboradores motiváveis, pois nem sempre é óbvio perceber aquilo que os motiva (Ali & Ahmad, 2008).

Segundo Nhoria et al. (2008), a motivação dos colaboradores é influenciada por um sistema complexo de fatores organizacionais e gerenciais, existindo quatro grandes necessidades que mobilizam o ser humano: a aquisição de recursos escassos (incluindo recursos inatingíveis como o status social), a necessidade social ou de pertença (criação de laços com outros indivíduos e grupos), a necessidade de compreensão (satisfação da curiosidade) e por último a necessidade de proteção (proteção perante ameaças externas e promoção da justiça). Para os autores estas quatro necessidades traduzem-se em quatro “alavancas organizacionais” respetivamente: sistema de recompensas (resulta na equidade externa e interna, justiça distributiva e evitamento de disparidades), cultura (estimula o espírito de camaradagem, desenvolve a confiança e encoraja a partilha de informação), desenho do trabalho (consiste em facultar oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, criar funções estimulantes e desafiadoras) e gestão do desempenho (resulta na justiça procedimental, transparência dos processos e aumenta a qualidade de vida, conciliação do trabalho com a vida em família e a segurança do emprego). É importante salientar que os autores descobriram que embora os funcionários considerem os diferentes elementos da sua organização para satisfazer as suas necessidades, eles esperam que os seus gestores se esforcem para abordar todas as quatro necessidades, dentro das restrições que a organização impõe.

1.3.2. Definições de motivação

Kleinginna e colaborador (1981) após uma extensa avaliação multidisciplinar identificaram cerca de 140 tentativas para definir motivação. A

motivação, um construto invisível, complexo, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas tem sido definida a partir de ideias por vezes divergentes (Caroço e Correia, 2012; Cunha et al. 2014). De entre os diversos conceitos, é possível destacar algumas tentativas de delimitação do significado, conforme indicado na tabela 3:

Tabela 3

Definições da Motivação (Fonte: Autor, 2024)

Definição	Autor (Ano)
“O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada.” (p. 9)	Deci (1992)
“Os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forçam a ação.” (p. 330)	Kanfer (1995)
“As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos.” (p.183)	George e Jones (1999)
“O processo responsável pela intensidade, direção, e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.” (p. 132)	Robbins (2005)
“A motivação é a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos.” (p.317)	Bilhim (2005)
“A força interior que leva os indivíduos a atingir objetivos pessoais e organizacionais.” (p. 271)	Ali e Ahmad (2008)
“A força mobilizadora que estimula a ação.” (p.118)	Cunha et al. (2014)

Face às inúmeras tentativas de definir o conceito, optou-se pela definição de Pinder (1998) que definiu a motivação como “um conjunto de forças energéticas que se originam, tanto dentro como fora, de um indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado com o trabalho e para determinar a sua forma, direção, intensidade e duração” (p.11). O autor afirma que a ideia de força sugere que a motivação se manifestará através do esforço, sendo que este pode ser considerado uma consequência e um indicador primário da motivação.

Após uma meticulosa análise às definições apresentadas sobre a motivação, pode-se afirmar que todas têm quatro elementos em comum (Cunha et al., 2014): a estimulação (forças que energizam o comportamento), ação e esforço (o comportamento observado), movimento e persistência (a continuação do comportamento motivado por um longo período de tempo), recompensa (a recompensa oferecida ao comportamento motivado de um colaborador e às ações consequentes desse comportamento).

É de salientar que as definições criadas para este conceito caracterizam a origem da motivação como intrínseca (livre-arbítrio) ou extrínseca (determinismo) (Pinder, 1998), conceitos que na ótica de alguns investigadores são distintos (Amaible et al., 1994; Cunha et al., 2014; Deci & Ryan, 1985; Reiss, 2012; Ryan & Deci, 2000).

No comportamento intrinsecamente motivado não há outra recompensa para além do interesse, prazer e entusiasmo suscitados pela própria tarefa, sendo que a decisão de assumir um comportamento motivado assenta em fatores como o desejo de cumprir o seu dever e realizar trabalho com significado para a sua vida (Cunha et al., 2014; Deci et al., 1989). Em contrapartida a motivação extrínseca envolve objetivos instrumentais (Gagne et al., 2010), ou seja, visam obter alguma recompensa social ou material (sustento), ou evitar alguma forma de punição (Cunha et al., 2014; Ryan & Deci, 2000).

Os estudos sobre a motivação e a sua influência no comportamento organizacional têm privilegiado a análise da motivação intrínseca ao invés da extrínseca, na tentativa de explicar comportamentos como a exploração e procura de desafios, que não têm reforços externos claros (Amaible et al., 1994). Os autores procuraram perceber de que forma é que estas duas vertentes da motivação influenciavam o comportamento dos colaboradores no desempenho das suas funções, de modo a compreender e a antecipar com mais precisão o comportamento motivacional numa variedade de situações sociais. Embora a motivação intrínseca e extrínseca tenham sido tradicionalmente analisadas como resultados da situação social, teorias recentes sugerem que também podem ser consideradas como traços individuais relativamente estáveis (Amabile, 1988, 1990), que são produtos

resultantes da intersecção entre a personalidade e a psicologia social (Amaible et al., 1994).

Ainda de acordo com Amaible et al. (1994), os comportamentos de um indivíduo intrinsecamente motivado traduzem-se no esforço por selecionar tarefas de trabalho que lhes permitam desenvolver novas competências, exercitar a criatividade e um envolvimento profundo no seu trabalho. Um colaborador intrinsecamente motivado normalmente procura profissões onde os fatores que impulsionam a sua motivação intrínseca sejam salientes. Esta vertente da motivação tende a manter-se ao longo do tempo ao contrário da extrínseca que tende a desaparecer logo que seja retirado o fator motivador externo (Cunha et al., 2014). Para Ryan e Deci (2000), nenhum outro fenómeno reflete tanto o potencial positivo da natureza humana como a motivação intrínseca, a tendência inerente para procurar novidades e desafios, para alargar e exercitar as suas capacidades, para explorar e aprender. Mas é necessário ter em conta que a motivação intrínseca de uma pessoa em relação a uma determinada situação pode variar ao longo do tempo, por exemplo, uma função desafiadora e motivadora para um indivíduo pode perder o seu apelo após este se tornar familiarizado com ela. Posto isto, é do interesse da organização a manutenção e o reforço da motivação intrínseca promovendo as condições de apoio como o *feedback*, comunicação e recompensas, uma vez que pode ser facilmente perturbada por várias condições não favoráveis incluindo as ameaças, os prazos, as diretivas, as avaliações sob pressão e os objetivos impostos (Ryan & Deci, 2000).

Por outro lado, os indivíduos extrinsecamente motivados tendem a mostrar um comportamento mais impaciente e rígido no envolvimento em tarefas (Gabarino, 1975). Este tipo de comportamento é menos duradouro pois está dependente de recompensas ou punições e tende a desaparecer logo que lhe seja retirado o fator motivador externo (Armstrong's, 2014). Os indivíduos que são fortemente motivados extrinsecamente podem ver o seu ambiente de trabalho em termos dos seus controlos extrínsecos, e têm tendência a procurar empregos onde os fatores extrínsecos da motivação são salientes (Amaible et al., 1994).

Após o exposto, verifica-se um contraste entre os comportamentos resultantes da motivação intrínseca com os comportamentos extrinsecamente motivados. As pessoas cuja motivação é autêntica e aquelas que são meramente controladas externamente para uma ação revelam tipicamente que as primeiras, em relação às segundas, têm mais interesse, entusiasmo e confiança, o que, por sua vez, se manifesta tanto como melhor desempenho, persistência, criatividade, autoestima, bem-estar geral e vitalidade acrescida (Deci & Ryan, 1991, 1995; Ryan & Deci, 2000).

Ainda assim, inúmeros estudos consideram que a motivação intrínseca e extrínseca podem ser combinadas, pois de certo modo elas se influenciam mutuamente (Zhou et al. 2024). Dito isto, ambas as vertentes da motivação são importantes de um ponto de vista organizacional e devem ser tidas em conta nos ambientes de trabalho.

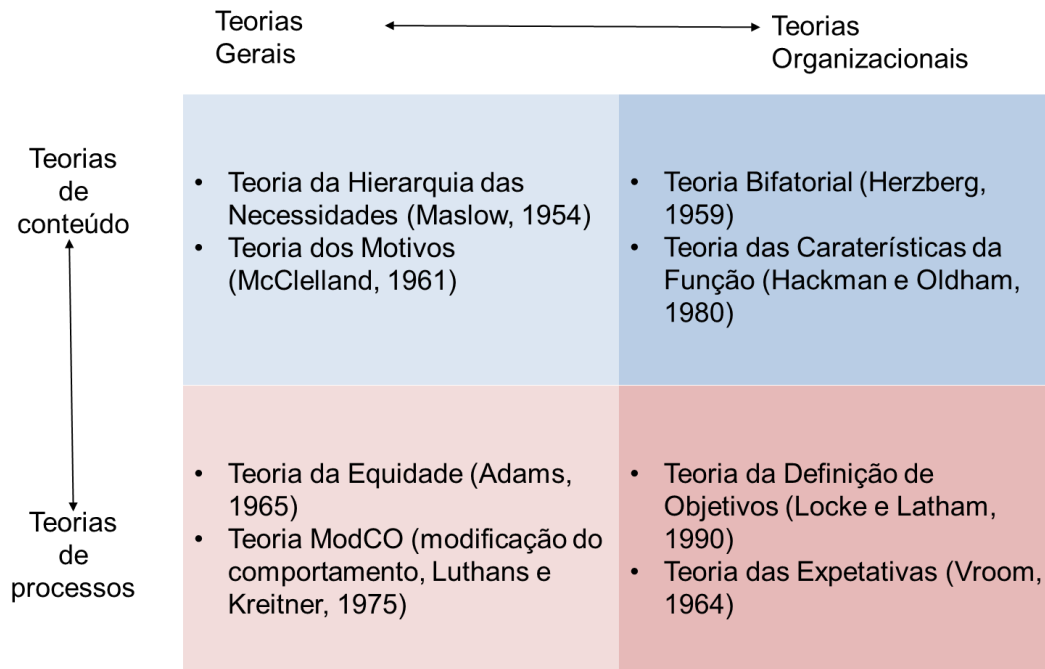
1.3.3. Teorias da motivação

Existem várias teorias que procuram compreender e explicar as forças que influenciam o comportamento de um indivíduo, ou seja, perceber o o que significa em termos práticos estar motivado, o que motiva as pessoas, o porquê de uma determinada atividade estimular uma maior motivação do que outra, e determinar se a motivação é algo que decorre das características pessoais ou se é algo que resulta da interação de fatores situacionais (Leitão, 2014; Ferreira et al, 2001).

Os autores destas teorias procuraram organizar as mesmas, classificando-as de acordo com dois critérios. O primeiro critério discerne entre teorias de conteúdo e teorias do processo. O segundo critério distingue entre as teorias gerais da motivação humana e as teorias específicas (organizacionais). Daqui resultam 4 tipos de teorias sobre a motivação como apresentado na figura 5, que para uma compreensão mais clara, vão ser abordadas individualmente.

Figura 5

Uma Taxonomia das Teorias da Motivação (Fonte: Adaptado por Cunha et al., 2014, p. 119)



No âmbito do presente estudo, as teorias que consideramos mais pertinentes são as teorias organizacionais cruzadas com as teorias de conteúdo, concretamente a teoria bifatorial de Herzberg e a teoria das características da função de Hackman e Oldham, estas permitem explicar a motivação por meio da análise dos fatores que estimulam as pessoas a agir de uma determinada forma, possibilitando a caracterização do comportamento organizacional (Cunha et al., 2014). Face ao exposto, importa evidenciar que no decorrer do trabalho apenas a teoria bifatorial de Herzberg e a teoria das características da função de Hackman e Oldham vão ser abordadas de forma mais pormenorizada.

1.3.3.1. Teorias de conteúdo

No fundo, estas teorias têm como objetivo explicar a motivação por meio da análise dos fatores que estimulam as pessoas a agir de uma determinada forma. Parte-se do pressuposto que os indivíduos têm necessidades internas, que se não forem satisfeitas, transformam-se numa fonte de energia para o comportamento

(Ferreira et al., 2001). Armstrong's (2014) sugere que as teorias de conteúdo avaliam a motivação sob a forma de necessidades. De acordo com o autor um indivíduo quando tem uma necessidade básica não satisfeita entra num estado de tensão e desequilíbrio motivando-o a procurar um objetivo que satisfaça essa carência, selecionando o comportamento que conduzirá à realização do objetivo e consequentemente à satisfação da necessidade. Apesar das teorias de conteúdo indicarem os componentes da motivação, não explicam como esta afeta o desempenho organizacional dos colaboradores (Armstrong's, 2014).

1.3.3.2.1. Gerais

As teorias gerais da motivação dizem respeito a aspirações genéricas do ser humano, não se focando exclusivamente no comportamento organizacional (Cunha et al., 2014). As teorias de conteúdo (gerais) incluem a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), e a teoria dos motivos de McClelland (1961) (tabela 4).

Tabela 4

Teorias de conteúdo gerais (Fonte: Autor (2024))

Teorias	Características
Teoria de Maslow (1954)	- Os indivíduos procuram a satisfação das suas necessidades básicas. - As necessidades não satisfeitas funcionam como os motivadores principais do comportamento humano (Cunha et al., 2014). - Cada indivíduo possui um conjunto hierarquizado de 5 necessidades: Fisiológicas (nível mais básico), Segurança, Sociais, Estima e Autorrealização (nível mais elevado) (Cunha et al., 2014). - À medida que uma necessidade inferior é satisfeita, a superior torna-se dominante (Bilhim, 2005).
Teoria de McClelland (1961)	- Existem três necessidades que assumem particular importância: realização, poder e afiliação (Bilhim, 2005). - A motivação pode ser vista como algo aprendido em vez de inato (Sousa, 2013). - Os indivíduos adquirem necessidades à medida que interagem com o ambiente (Teixeira, 1998). - Os gestores mais eficazes têm uma grande necessidade de poder, uma necessidade moderada de realização e uma menor necessidade de afiliação (McClelland, 1961).

1.3.3.2.2. Organizacionais

As teorias organizacionais incidem diretamente sobre o comportamento organizacional dos colaboradores. A teoria bifatorial de Herzberg (1996) sugere que existem duas classes distintas de fatores (independentes e com efeitos distintos) considerados importantes para regular o comportamento organizacional: fatores motivacionais e fatores higiênicos. Os fatores motivacionais são de natureza intrínseca ao trabalho, que segundo o autor estão relacionados com a satisfação no trabalho e com a felicidade (Bilhim, 2005; Cunha et al., 2014). Em contrapartida os fatores higiênicos são de natureza extrínseca ao trabalho, estão associados ao alívio momentâneo da insatisfação, um exemplo de um fator extrínseco é o salário que quando presente acalma os trabalhadores, mas que quando está ausente causa grande insatisfação, ou seja, os fatores higiênicos quando estão ausentes causam uma grande insatisfação nos colaboradores (Bilhim, 2005; Herzberg, 2003). Cunha et al. (2014) sintetizou a teoria de Herzberg, concluindo que quando os fatores higiênicos estão presentes, evitam atitudes negativas, mas não induzem atitudes positivas, por sua vez, os fatores motivacionais geram atitudes positivas, mas não previnem as atitudes negativas. Esta teoria continua a ser ignorada em muitas organizações, que por sua vez, tentam intensificar a motivação dos seus colaboradores aumentando os níveis dos fatores higiênicos. Isto resulta apenas em efeitos temporários que servem para evitar atitudes negativas e não estimulam atitudes positivas (Cunha et al., 2014).

Em contrapartida a teoria das características da função de Hackman e Oldham (1980), tenta compreender se as características do trabalho são um fator que influencia a motivação dos colaboradores, e se sim, quais são as características com maior relevância. De acordo com Cunha et al. (2014) os autores determinaram que existem cinco características no trabalho que ajudam a tornar a função uma fonte de motivação: a variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o *feedback*. A variedade refere-se ao nível de exigência da função quanto à utilização de habilidades, atividades e conhecimentos diversificados, ou seja, evitar atividades rotineiras (Hackman & Oldham, 1980). A identidade está associada ao nível em que a função demanda a execução de uma unidade de trabalho específica, caracterizada

por um início e fim claros, originando um produto ou resultado visível (Cunha et al., 2014). O significado está relacionado com a influência do trabalho na vida dos outros, seja dentro ou fora da organização. Quanto mais significativo for esse impacto, maior será o significado do trabalho (Cunha et al., 2014). A autonomia denota o grau de independência no planeamento e na execução das tarefas laborais (Cunha et al., 2014). Por último, o *feedback* refere-se à quantidade e a qualidade da informação comunicada ao colaborador sobre o progresso na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados (Cunha et al., 2014). Uma função que contém estas cinco características produz um conjunto de efeitos positivos sobre a motivação incluindo: o significado experimentado que se refere ao grau em que a pessoa considera o seu trabalho valioso e digno de ser feito, à responsabilidade experimentada na execução da tarefa e o conhecimento dos resultados, ou seja, o grau em que o indivíduo percebe o quão eficazmente está a realizar o trabalho (Hackman & Oldham, 1980). A implementação deste modelo está associado ao aumento da motivação intrínseca, bem como à satisfação geral face ao trabalho (Cunha et al., 2014).

1.3.3.2. Teorias de processos

As teorias de processo dão ênfase aos mecanismos mentais e forças que afetam a motivação (Armstrong's, 2014) e analisam a motivação de uma forma dinâmica, analisando o processo que conduz a um comportamento motivado e a sua sustentação ao longo do tempo através da satisfação das necessidades básicas dos indivíduos (Cunha et al., 2014).

1.3.3.2.1. Gerais

As teorias de processo (gerais) incluem a teoria da equidade de Adams (1963) e a teoria ModCo (Modificação do comportamento organizacional) de Luthan e Kreitner (1977) também denominada de teoria do reforço (tabela 5).

Tabela 5

Teorias de processo Gerais (Fonte: Autor, 2024)

Teorias	Características
Adams (1963)	- Os colaboradores têm uma percepção individual sobre a razoabilidade ou justiça relativamente a situações laborais (Cunha et al., 2014). - Os indivíduos são motivados para reduzir toda e qualquer desigualdade organizacional, ou seja, quem investe mais deve receber mais (Adams, 1963). - A equidade é um fenómeno percetivo e não objetivo (Teixeira, 1998).
Luthan e Kreitner (1977)	- Os comportamentos desejáveis são incentivados através do reforço. - Os comportamentos indesejáveis são desencorajados mediante a extinção do reforço ou através da aplicação de punição (Cunha et al., 2014). - Os reforços utilizados para controlar o comportamento dos colaboradores podem ser: reforços positivos, reforços negativos, extinção e punição (Cunha et al., 2014).

1.3.3.2.2. Organizacionais

As teorias de processo (organizacionais) incluem a teoria da definição de objetivos de Locke e Latham (1990), e a teoria das expectativas de Vroom (1964) (tabela 6).

Tabela 6

Teorias de processo organizacionais (Fonte: Autor, 2024)

Teorias	Características
Locke e Latham (1990)	- O efeito motivador consiste na existência de objetivos organizacionais que determinam o comportamento e o esforço necessário para os atingir (Locke, 2004; Latham, 2004). - O objetivo mais eficaz combina as características do acrónimo SMART: Specific; Measurable; Agreed; Realist; Timed (Locke e Latham, 1990). - O meio mais eficaz para aumentar a aceitação dos objetivos é a participação e o feedback sobre o progresso alcançado (Cunha et al., 2014).
Vroom (1964)	- A motivação é a vontade de um individuo de despendar esforço no desempenhar da sua função baseada nas suas expectativas de sucesso (Bilhim, 2005). - O comportamento e o desempenho resultam de uma escolha deliberada e consciente (Bilhim, 2005). - A força da motivação está proporcionalmente relacionada com a valência (preferência de um resultado) e com a expectativa (ação conduz a um resultado desejado) (Teixeira, 1998). - As organizações devem avaliar os sentimentos de autoeficácia e gerir as expectativas dos seus membros (Cunha et al., 2014).

1.3.4. Motivação e comprometimento organizacional

A motivação e o comprometimento são variáveis importantes no contexto organizacional pois estão relacionadas com o sucesso e a sustentabilidade de uma organização, causando um impacto direto na produtividade, retenção dos colaboradores, no clima organizacional e na realização dos objetivos da empresa (Meyer et al., 2004). Meyer et al. (2004) defenderam que a motivação e o comprometimento apesar de serem conceitos distintos e independentes, estão relacionados. Os autores salientaram a importância do estudo desta relação de forma a compreender os mecanismos psicológicos que fundamentam os comportamentos no local de trabalho e estudar como a interação entre o comprometimento organizacional e a motivação podem influenciar os comportamentos dos colaboradores (Andrade, 2019). O estudo desta relação ganhou uma grande popularidade entre os investigadores resultante da crença e da evidência de que existem inúmeros benefícios em ter colaboradores motivados e comprometidos com a empresa e com os seus objetivos (Locke & Latham, 1990; Meyer & Allen, 1997; Pinder, 1998), essa crença deve-se à existência de vários estudos que comprovaram a relação entre estes conceitos com um elevado desempenho individual e organizacional (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al. 2004; Mowday, 1998).

Meyer et al. (2004) apresentaram o comprometimento como uma das forças energizantes para o comportamento motivado, dito isto, os autores afirmaram que ao integrar teorias de comprometimento e de motivação, é possível proporcionar uma compreensão mais aprofundada dos processos individuais e do comportamento no local de trabalho. Além disso inserir o comprometimento num quadro de motivação mais abrangente, possibilita obter uma visão mais clara do efeito dos vários tipos de comprometimento no comportamento organizacional. Nesta linha de pensamento estudos anteriores comprovaram que a motivação intrínseca e extrínseca estão significativamente relacionadas com os vários aspetos do comprometimento organizacional (Kuvass et al., 2017; Ly et al., 2021; Meyer et al., 2012; Ngaruiya et al., 2014; Wrzesniewski et al., 2014). Por exemplo, alguns estudos indicaram que a motivação extrínseca prejudica a relação entre a motivação

intrínseca e o comprometimento no local de trabalho (Gneezy & Rustichini, 2000; Wrzesniewski et al, 2014), relaciona-se negativamente com o comprometimento afetivo (Kuvass et al., 2017) e com o comprometimento normativo (Erdurmazli, 2019) mas relaciona-se positivamente com o comprometimento normativo (Kuvass et al., 2017). Por outro lado, numerosos estudos comprovaram que a motivação intrínseca apresentava uma relação positiva com o comprometimento afetivo (Gagne et al., 2004; Meyer et al., 2012) e com comprometimento normativo (Gagne et al., 2010), mas relacionava-se negativamente com o comprometimento calculativo (Kuvass et al., 2017).

Considerando a complexidade dos conceitos apresentados é relevante analisar a relação do comprometimento organizacional com a motivação em contexto militar (Allen, 2003; Silva, 2016; Nascimento & Martins, 2018). Existem alguns estudos realizados no contexto militar português, entre os quais se destaca o estudo de Mairos (2014) que investigou o nível de motivação e de comprometimento que os militares da Marinha Portuguesa têm com a instituição. O autor contribui para o estudo da motivação e do comprometimento organizacional salientando a interdependência entre as dimensões dos conceitos, ou seja, o comprometimento afetivo revelou-se um fator crucial na previsão da motivação intrínseca, enquanto o comprometimento calculativo demonstrou a sua relevância na previsão da motivação extrínseca (Mairos, 2014). Com o mesmo intuito, Silva (2016) analisou a forma como os militares das Forças Armadas Portuguesas estavam comprometidos e motivados para com a sua instituição e ainda a forma como a motivação intrínseca e extrínseca se relacionam com o comprometimento organizacional. Este estudo demonstrou que os militares portugueses têm um maior comprometimento afetivo e uma elevada motivação intrínseca no desempenhar das suas funções.

Visto que esta investigação tem como objeto de estudo os alunos da Escola Naval Portuguesa, é pertinente referir que embora os cadetes se alistem nas forças armadas por razões complexas (Griffith, 2008; Woodruff et al., 2006), a motivação é um fator determinante que contribui para a sua permanência na instituição (Ngaruiya et al., 2014). Além disso, a motivação intrínseca e extrínseca têm um

impacto significativo no seu comprometimento para com as forças armadas, particularmente quando as condições económicas e sociais proporcionam a diminuição do recrutamento e o aumento do desgaste das pessoas (Griffith, 2008; Ngaruiya et al., 2014).

Com base no exposto, para uma organização maximizar o seu desempenho, é vital aumentar a motivação (Armstrong's 2014) e o nível de comprometimento dos seus funcionários.

2. Capítulo 2- Metodologia

2.1. Caracterização e objetivo do estudo

A cultura organizacional, o comprometimento e a motivação são conceitos indispensáveis para o estudo do comportamento organizacional (Cunha et al., 2014; Neves, 2000), devido ao seu impacto no desempenho isolado dos indivíduos e no desempenho destes no coletivo das organizações (Ferreira et al., 2011).

Contudo, após uma extensa revisão da literatura depreende-se que ainda existem lacunas empíricas nas relações existentes entre os três conceitos supracitados, nomeadamente no âmbito das Forças Armadas, e mais especificamente na Escola Naval. Deste modo, como propósito deste trabalho de investigação efectuámos uma análise da cultura organizacional presente na Escola Naval, assim como do comprometimento e da motivação dos seus alunos. Avaliámos a possibilidade das variáveis sociodemográficas (género, antiguidade e classe) influenciarem a perceção da cultura, os níveis de comprometimento e de motivação dos alunos deste estabelecimento de ensino. Analisámos a forma como as várias vertentes dos conceitos em estudo se relacionam entre si e a capacidade que as várias dimensões da cultura e da motivação têm em predizer as várias subescalas do comprometimento.

2.2. Método

Optámos por uma estratégia quantitativa que envolveu a obtenção de dados e a sua análise sistemática, e nos permitiu testar as nossas hipóteses de investigação, bem como aprofundar o conhecimento em relação às diferentes variáveis em análise (Vala, 1999). O método utilizado para a realização deste trabalho, que se considerou como mais adequado para alcançar os objetivos primários foi o método do raciocínio hipotético dedutivo, visto que este contempla a formulação de hipóteses prévias e a aplicação de técnicas de verificação sistemática, visando o esclarecimento e interpretação dos resultados científicos encontrados (Cohen et al., 2007, Santos & Lima, 2019). O foco consiste em avaliar se existe uma relação entre as variáveis investigadas, para tal, é importante conhecer e controlar as variáveis do estudo de

maneira a eliminar os fatores de incerteza, com o propósito de generalizar os resultados obtidos (Vilelas, 2009, citado por Santos et al., 2019).

2.3. Hipóteses de investigação

Subjacente aos objetivos principais da presente investigação e com base na revisão de literatura existente, formulamos um conjunto de hipóteses sobre as quais estruturámos a nossa investigação. Importa destacar que, ao mencionarmos a cultura organizacional, estamo-nos a referir às suas diferentes dimensões específicas e não à perceção global da cultura organizacional.

As hipóteses formuladas são as seguintes:

H1: A dimensão regras da cultura organizacional é dominante relativamente às dimensões apoio, inovação e objetivos.

De acordo com o estado da arte sobre a cultura organizacional, a cultura de regras é predominante em instituições com estruturas hierárquicas rígidas e com uma orientação interna onde se valoriza a conformidade com regras e procedimentos estabelecidos, com o intuito de garantir eficiência, coesão e segurança (Cameron & Quinn, 1999; Deal & Kennedy, 1982; Shein, 2004). Disto isto e tendo em conta que a EN é uma instituição militar, é expectável que a cultura de regras seja a dimensão predominante.

H2: A componente afetiva do comprometimento organizacional é dominante relativamente às componentes calculativa e normativa.

No que concerne ao comprometimento, a literatura afirma que o comprometimento afetivo é a relação emocional que um individuo tem com a organização e com os objetivos da mesma (Messner, 2013). Este tipo de comprometimento está associado à vontade dos colaboradores permanecerem na organização e contribuirem para o sucesso da mesma (Allen & Meyer, 1991; Meyer & Allen, 1997). Formulamos esta hipótese visto que em instituições militares como a EN onde valores como a camaradagem, sentido de missão e orgulho institucional são intensamente valorizados, é expectável que a componente afetiva seja predominante.

H3: A componente intrínseca da motivação é dominante relativamente à componente extrínseca.

As pesquisas demonstram que as pessoas intrinsecamente motivadas normalmente procuram profissões onde os fatores que impulsionam a sua motivação intrínseca sejam salientes, como o interesse e a satisfação pessoal nas funções desempenhadas (Amaible et al., 1994). Ou seja, colaboradores intrinsecamente motivados procuram tarefas de trabalho que lhes permitam desenvolver novas competências, exercitar a criatividade e um envolvimento profundo no seu trabalho (Ryan & Deci, 2000). Na esteira do que foi dito, e à semelhança do elencado na hipótese 2, os membros da EN experienciam uma realidade muito específica focada no sentido de missão e na busca pela excelência pessoal e profissional, sendo por isso previsível que no cerne do corpo de alunos a motivação intrínseca prevaleça sobre a motivação extrínseca.

H4: Existem diferenças significativas na percepção da cultura organizacional, e nas componentes do comprometimento e da motivação em função do género.

Os conceitos em estudo podem ser influenciados por diversos fatores, incluindo a sensação de inclusão dentro da organização. Esta pode variar significativamente entre géneros, especialmente em organizações com uma presença histórica masculina muito forte, como a Marinha, ou seja, a presença, ou ausência, de políticas claras de igualdade de género pode causar um aumento na disparidade entre os géneros no que diz respeito à forma como percebem e se relacionam com a organização. Outro fator a considerar são as expectativas profissionais e pessoais, já que homens e mulheres podem abrigar expectativas e aspirações profissionais diferentes, moldadas por fatores externos como responsabilidades familiares, expectativas sociais, e a percepção de oportunidades dentro da organização. Estas diferenças podem influenciar a forma como cada género se sente motivado e comprometido com a organização.

Estudos indicam que a influência do género no comportamento organizacional mostrou-se expressiva em ambientes militares, onde Mairos (2014) e Silva (2016) encontraram diferenças significativas no comportamento organizacional entre militares do género masculino e feminino. Perceber se existem

diferenças comportamentais entre os alunos masculinos e femininos da EN é uma mais-valia para o estudo do comportamento organizacional, que posteriormente auxilia a gestão dos recursos humanos na organização.

H5: Existem diferenças significativas na percepção da cultura organizacional, e nas componentes do comprometimento e da motivação em função da antiguidade.

A antiguidade dos membros numa organização é considerado por vários investigadores como um antecedente do comportamento organizacional (Leite, 2006; Mathieu & Zajac; 1990). Estudos defendem que, com o passar do tempo, os membros da organização desenvolvem uma compreensão aprofundada dos valores e das normas organizacionais, o que pode influenciar o comprometimento e a motivação (Meyer & Allen, 1997). Assim, formulamos esta hipótese com o intuito de perceber se de facto as variáveis organizacionais estudadas são influenciadas pela antiguidade.

H6: Existem diferenças significativas na percepção da cultura organizacional, e nas componentes do comprometimento e da motivação em função da classe.

Estudos indicam que diferentes experiências, expectativas e variações na socialização podem influenciar o comportamento organizacional dos membros (Herzberg et al., 2011; Meyer & Allen, 1993; Shein, 2010; Steers & Porter, 1991). Com base nisto, estabeleceu-se esta hipótese de forma a perceber se as classes dos alunos da EN têm influência no seu comportamento organizacional.

H7: Existem correlações significativas entre a percepção da cultura organizacional, as componentes de comprometimento e da motivação.

A literatura existente evidencia que estes conceitos estão correlacionados entre si (Cameron & Quinn, 2006, Manetje & Martins, 2009; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2004; Robbins, 2002). Ou seja, variações num destes conceitos podem afetar os restantes. Por isso, achamos pertinente a criação da presente hipótese de forma a investigar, se neste contexto específico existem correlações significativas entre as variáveis em estudo.

H8: A percepção da cultura organizacional e os níveis de motivação conseguem prever significativamente as três componentes do comprometimento.

Ainda que na nossa revisão de literatura não tenhamos encontrado nenhum autor que se tenha debruçado sobre o estudo da capacidade que a cultura organizacional e a motivação têm de prever o comprometimento organizacional, consideramos pertinente a criação da presente hipótese, visto que esta nos vai permitir uma abordagem robusta para entender a complexidade das relações entre as variáveis independentes (cultura organizacional e níveis de motivação) e a variável dependente (níveis de comprometimento). Explorar esta hipótese vai permitir à EN a criação de uma base sólida para desenvolver e aperfeiçoar estratégias de melhoria organizacional.

2.4. Amostra

O processo de inferência estatística só é válido quando a amostra estudada é representativa da população teórica, em estudo, a partir da qual esta foi obtida (Marôco, 2014), ou seja, esta é representativa quando contém proporcionalmente todas as características qualitativas e quantitativas da população (Sarmiento, 2013).

Na presente investigação, o estudo realizou-se na MP, mais especificamente na EN e a população em causa, foi constituída por 198 alunos do ano letivo 2023/2024. O processo de amostragem utilizado foi o não probabilístico, combinando uma amostragem por conveniência e de propagação geométrica (*snowball*). Optamos por este tipo de amostragem devido à disponibilidade e acessibilidade dos alunos da Escola Naval, que de acordo com Hill e Hill (2012) tem a vantagem de ser célere, económica e simples.

2.5. Instrumentos de recolha de dados

Nas ciências sociais, e em particular na investigação sociológica, existem diversas técnicas e instrumentos que podem ser utilizados. A escolha depende principalmente do objeto de estudo, da combinação de metodologias quantitativas e qualitativas, do uso de escalas de observação mais amplas ou mais específicas, dos recursos financeiros disponíveis para a realização do estudo e das condições

logísticas para a operacionalização da investigação (Lisboa, 2016). Na esteira do previamente elencado, o instrumento utilizado para o presente trabalho foi o inquérito por questionário, que nos permitiu obter “dados comparáveis, generalizáveis e passíveis (quando desejável) de análises quantitativas” (Gonçalves, 2004, p. 79, Sá et al., 2021). Esta técnica de investigação destaca-se como um dos instrumentos mais relevantes para estudos de grande escala, já que pode aferir atitudes, sentimentos, valores, opiniões ou informação factual, dependendo dos objetivos e da finalidade do estudo em questão (Gonçalves, 2004; Sá et al., 2021). Importa ainda evidenciar que um dos grandes objetivos implícitos na aplicação deste instrumento, reside na necessidade de verificação, ou refutação, de hipóteses teóricas orientadoras de toda a investigação (Sá et al., 2021).

No contexto da presente investigação foram aplicados dois questionários, o primeiro questionário pretendeu averiguar qual a cultura organizacional presente na Escola Naval (anexo A) e o segundo questionário visou a aferição do comprometimento organizacional e da motivação dos alunos da Escola Naval (anexo B).

2.5.1. Escala da cultura organizacional

Na medição da cultura organizacional foi utilizado o questionário FOCUS (First Organizational Culture Unified Search) resultado de um simpósio realizado na Universidade de Leuven em 1989, posteriormente aferido e validado para a realidade portuguesa por Neves (2000).

Na base teórica deste questionário encontra-se o modelo dos valores contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983) e o modelo de clima organizacional de De Cock, Bouwen e de White (1986), não sendo este último aplicado nesta investigação. O questionário é composto por duas partes que refletem aspetos da vida organizacional, no seu contexto interno e externo. A primeira parte refere-se ao clima organizacional, que como já foi evidenciado anteriormente não vai ser utilizado nesta investigação. A segunda parte é de carácter avaliativo e permite analisar as orientações da cultura organizacional (Neves, 2000). É constituído por trinta e cinco questões de resposta simples e fechada divididas por quatro temas:

cultura de inovação (itens 1,10,14,17,30,32,34), cultura de objetivos (itens 3,6,8,11,13,22,23,31), cultura de apoio (itens 2,7,16,19,21,25,26,28,29,33) e cultura de regras (itens 4,5,9,12,15,18,20,24,27,35). A escala de resposta a estas perguntas é tipo *Likert*, a qual, é composta por seis níveis onde os participantes representam o seu nível de acordo com o tema delimitado pelo enunciado onde: 1= “De modo nenhum”, 2= “Raramente”, 3= “Um pouco”, 4= “Bastante”, 5= “Muito e 6= “Muitíssimo”.

Após o enquadramento do contexto onde o estudo se insere e os objetivos que se pretendem atingir, garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados, o questionário divulgado foi dividido em duas partes (anexo A), onde a primeira está relacionada com os dados sociodemográficos e tem como objetivo caracterizar a amostra através do género, idade, classe e antiguidade. A segunda parte é constituída pela versão adaptada do questionário FOCUS por Neves e Jesuíno (1994), composta pelos 35 itens atrás referidos.

2.5.2. Escala de comprometimento organizacional e motivação

Este inquérito compreende um total de 53 perguntas (anexo B) e foi dividido em três partes após o enquadramento do contexto onde o estudo se insere, garantindo o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados. A primeira parte está relacionada com os dados sociodemográficos e tem como objetivo caracterizar a amostra através do género, idade, classe, antiguidade (item 1 ao 4). A segunda parte, analisou o comprometimento organizacional (item 5 ao 23) e por fim a terceira parte caracterizou a motivação (item 23 ao 53).

Em seguida, os instrumentos vão ser apresentados de forma mais detalhada.

2.5.2.1. Escala de comprometimento organizacional

Para a avaliação deste conceito foi utilizada a Escala de Comprometimento Organizacional proposta por Meyer e Allen (1997), OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), adaptada para o contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), moldado pelo autor para o contexto da Escola Naval.

Face ao exposto na revisão de literatura, o comprometimento organizacional pode ser considerado um conceito multidimensional (Allen & Meyer, 1990), cada uma das suas três componentes, afetiva, calculativa e normativa, foi medida através de uma escala específica: Escala de Comprometimento Afetivo (“Affective Commitment Scale”), Escala de Comprometimento Calculativo (“Continuance Commitment Scale”) e Escala de Comprometimento Normativo (“Normative Commitment Scale”). Desta forma, os itens que correspondem ao comprometimento organizacional encontram-se disponíveis no questionário, agrupados da seguinte forma: escala de comprometimento afetivo (Itens: 2 (invertido), 6, 7 (invertido), 9, 11 e 15 (invertido)); escala de comprometimento normativo (Itens: 4, 5 (invertido), 8, 10, 12 e 18); e escala de comprometimento calculativo (Itens: 1,3,13,14,16,17 e 19). Estes itens correspondem à segunda parte do questionário divulgado.

Para responder aos 19 itens que compõem a escala do comprometimento organizacional, foi solicitado aos alunos que assinalassem a opção que melhor representa os sentimentos e atitudes que manifestam em relação à Escola Naval, utilizando uma escala de resposta do tipo *Likert* de 7 pontos, onde: 1= “Discordo Totalmente”, 2= “Discordo moderadamente”, 3= “Discordo ligeiramente”, 4= “Não concordo, nem discordo”, 5= “Concordo ligeiramente”, 6= “Concordo moderadamente” e 7= “Concordo Totalmente”. Importa referir que a escala invertida significa que a resposta se encontra invertida, pelo que o valor (1) corresponde a (7) e o valor (7) corresponde a (1).

2.5.2.2. Escala de motivação

Quanto à análise da motivação (intrínseca ou extrínseca) dos alunos da Escola Naval, utilizou-se o WPI de (Amaible et al., 1994), o qual tem por base duas escalas primárias, referentes à motivação intrínseca (Itens: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 18 (invertido), 20, 22, 24, 25 e 27 (invertido)) e à motivação extrínseca (Itens: 2, 4, 6, 8 (invertido), 10, 12, 14, 16 (invertido), 19, 21, 23, 26, 28 (invertido), 29 e 30). Os itens apresentados correspondem à terceira parte do questionário divulgado.

A escala de respostas subjacente a estes itens é do tipo *Likert* de quatro pontos em que: 1= “Nunca se aplica a mim”, 2= “Quase nunca se aplica a mim”, 3= “Aplica-se quase sempre a mim” e 4= “Aplica-se sempre a mim”.

A escolha deste questionário é motivada pelo seu histórico de validação e aplicação bem-sucedida em contexto militar.: no Exército Português (Fernando & Sousa, 1997), na Força Aérea Portuguesa (Barbosa, 2009), na Marinha Portuguesa (Mairos, 2014) e nos três ramos das Forças Armadas (Silva, 2016).

2.6. Procedimentos

Para a realização do presente estudo foi necessário a recolha de dados através de inquérito por questionário aos alunos da Escola Naval. Deste modo, foi necessário solicitar as devidas autorizações aos órgãos responsáveis.

Após obtida autorização superior, os questionários foram disponibilizados *online* utilizando a ferramenta do *Google*, o *Google Forms*, e divulgados, durante o mês de março de 2024, por todos os cursos tradicionais da Escola Naval por intermédio do cadete mais antigo de cada ano que posteriormente divulgou com os respetivos cursos. A confidencialidade dos alunos foi totalmente assegurada.

Os dados recolhidos com recurso aos questionários foram tratados através do programa informático SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para o Windows, versão 20.0.

3. Capítulo 3- Análise de Resultados

3.1. Caracterização da amostra

Na amostra total de 198 alunos inquiridos, 166 são do sexo masculino (83.8%) e 32 do sexo feminino (16.2%). Em relação às idades no conjunto dos inquiridos, estas variam entre 18 e 28 anos e apresentam uma média de $M=21.1$ e um desvio padrão de $DP=1.820$. Importa salientar que apesar da idade dos alunos ter sido solicitada nos questionários, existe o entendimento que, face à homogeneidade de idades dos alunos dentro de cada ano, este fator não terá preponderância na presente investigação.

De entre os 198 alunos inquiridos dos cursos tradicionais da EN, 53 são do 1º ano (26.7%), 32 do 2º ano (16.2%), 34 do 3º ano (17.2%), 38 do 4º ano (19.2%) e 41 do 5º ano (20.7%). Os cursos tradicionais da EN visam o ingresso no Quadro Permanente (QP) da Marinha, nas especialidades de Marinha (M), Administração Naval (AN), Médicos Navais (MN), Engenheiros Navais, ramo mecânica (EN-MEC), Engenheiros Navais, ramo de armas e eletrónica (EN-AEL), Fuzileiros (FZ). Através da tabela 7, apresentamos os quantitativos de alunos pertencentes a cada uma das especialidades.

Tabela 7

Quantidade de Alunos por Classe

Especialidades	N	Percentagem
M	93	47%
AN	23	11.6%
MN	23	11.6%
EN-MEC	21	10.6%
EN-AEL	26	13.1%
FZ	12	6.1%

Nota: M (Marinha); AN (Administração Naval); MN (Medicina Naval); EN-MEC (Engenheiros Navais, ramo de Mecânica); EN-AEL (Engenheiros Navais, ramo de Armas e Eletrónica); FZ (Fuzileiros)

3.2. Análise da fiabilidade

Por forma a ter confiança nos dados obtidos através dos inquéritos por questionário, é necessário realizar a análise da fiabilidade das escalas utilizadas, que segundo Marôco e Garcia-Marques (2006) refere-se à capacidade de estas serem consistentes. Assim, na presente investigação, a fiabilidade foi analisada e assegurada com recurso ao coeficiente *alpha de Cronbach*, para o conjunto de indicadores de cada escala. O *alpha de Cronbach* é uma medida de consistência interna que possibilita determinar o quão eficaz um determinado conjunto de itens (ou variáveis) está a medir um único conceito latente unidimensional (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Na presente investigação, adotámos como valores de referência um *alpha de Cronbach* considerado ideal quando igual ou superior a 0.7, e aceitável quando superior a 0.6, de acordo com as diretrizes estabelecidas por Marôco (2014).

As escalas utilizadas na presente investigação já foram desenvolvidas e testadas em outros estudos empíricos, com boas propriedades psicométricas (Almeida, et al., 2007; Felício et al., 2007). Face ao exposto, é importante salientar que não se optou por uma análise fatorial confirmatória, uma vez que poderia surgir a necessidade de excluir alguns dos fatores presentes nas versões finais dos modelos em relação à amostra específica em estudo (Almeida et al., 2007; Felício et al., 2007).

3.2.1. Análise da fiabilidade escala da cultura organizacional

A tabela 8 representa os valores obtidos dos coeficientes *alpha de Cronbach* para cada uma das subescalas da cultura previamente mencionadas a fim de avaliar a fiabilidade das mesmas. As subescalas da cultura: apoio (0.886), inovação (0.655), objetivos (0.851) e regras (0.881) obtiveram todas um coeficiente de *alpha de Cronbach* ligeiramente inferior aos resultados encontrados por Norte (2020) que obteve valores do coeficiente de *alpha de Cronbach* 0.95, 0.90, 0.94 e 0.93 respetivamente. Os coeficientes encontrados por Neves (2000) também são todos ligeiramente superiores aos valores apresentados na tabela 8, à exceção da subescala de regras que obteve um coeficiente *alpha de Cronbach* de 0.84.

Tabela 8*Análise da Fiabilidade das Subescalas da Cultura*

Subescalas da Cultura	Nº de Itens	Alpha de Cronbach	
		Componentes	Global
Apoio	10	0.886	
Inovação	7	0.655	0.938
Objetivos	8	0.851	
Regras	10	0.881	

3.2.2. Análise da fiabilidade escala do comprometimento organizacional

A tabela 9 apresenta os valores do índice de consistência interna (*alpha de Cronbach*) para as três componentes do comprometimento organizacional, afetiva, normativa e calculativa. Atendendo que os valores oscilam entre (0.68 e 0.86), destaca-se a subescala do comprometimento normativo que obteve um coeficiente de *alpha de Cronbach*= 0.852 ligeiramente superior ao resultado de 0.73 encontrado pelos autores (Meyer e Allen, 1997; Meyer et al., 2002), superior ao valor de 0.844 de (Nascimento et al., 2008; Mairos, 2014) e também superior ao de (Silva, 2016) com um coeficiente de 0.82. Relativamente à subescala do comprometimento afetivo obteve-se um coeficiente de *alpha de Cronbach* de 0.832, ligeiramente inferior ao valor de 0.85 (Meyer e Allen, 1997), de (Mairos, 2014; Silva, 2016) com um *alpha de Cronbach* de 0.84 e inferior aos 0.91 (Nascimento et al., 2008) mas ligeiramente superior ao resultado de 0.82 obtido por (Meyer et al., 2002). Por fim, obteve-se um coeficiente *alpha de Cronbach* de 0.683 na subescala do comprometimento calculativo, inferior ao de 0.79 encontrado por (Meyer e Allen, 1997), aos 0.76 de (Meyer et al., 2002), ao 0.90 de (Nascimento et al., 2008), ao 0.75 de (Mairos, 2014) e ainda inferior ao 0.77 de (Silva, 2016).

Tabela 9*Análise da Fiabilidade das Subescalas do Comprometimento*

Subescalas do Comprometimento	Nº de Itens	Alpha de Cronbach	
		Componentes	Global
Afetiva	6	0.832	
Normativa	6	0.852	0.868
Calculativa	7	0.683	

3.2.3. Análise da fiabilidade escala da motivação

Em relação à escala WPI, como já referido previamente, foram utilizadas duas escalas distintas, a escala da motivação intrínseca e a escala da motivação extrínseca. Após a análise da fiabilidade da escala de motivação intrínseca obteve-se um *alpha de Cronbach* de 0.823, superior a 0.75 (Amabile et al., 1994), a 0.74 (Mairos, 2014) e superior a 0.76 obtido por (Silva, 2016). Por sua vez, a escala de motivação extrínseca obteve um coeficiente *alpha de Cronbach* significativamente inferior com um valor de 0.690, o qual, é inferior aos 0.70 obtidos pelos autores (Amabile et al., 1994; Silva, 2016) e bastante superior aos 0.54 obtidos por (Mairos, 2014). Em suma, os valores de *alpha de Cronbach* obtidos para as componentes da motivação são os seguintes (tabela 10):

Tabela 10*Análise da Fiabilidade das Subescalas da Motivação*

Subescalas da Motivação	Nº de Itens	Alpha de Cronbach	
		Componentes	Global
Intrínseca	15	0.823	0.780
Extrínseca	15	0.690	

Como é possível constatar, todas as dimensões de cada uma das escalas utilizadas apresentam um valor de *alpha de Cronbach* superior a 0.60, referido por Marôco (2014) como o valor a partir do qual um indicador psicométrico oferece medidas fidedignas. Dito isto, podemos concluir que estes asseguram a validade do conteúdo das três escalas utilizadas.

3.3. Estatísticas descritivas

3.3.1. Cultura organizacional

A tabela 11 permite analisar a genericamente as subescalas respeitantes à cultura organizacional presente na Escola Naval, analisando a média, desvio padrão e os valores mínimos e máximos de cada subescala. Uma vez que a escala utilizada neste questionário foi uma escala de *likert* de 6 pontos, considera-se que o ponto médio da mesma seria de 3, sendo que, cada uma das orientações da cultura organizacional situam-se significativamente acima desse valor (tabela 12). Contrapondo-se à cultura de inovação a cultura de regras é a subescala que apresenta uma média mais elevada (M=4.13).

Tabela 11

Descritivas Gerais das Subescalas da Cultura Organizacional (Médias, Desvio-Padrão, Mínimo e Máximo) (n=198)

Cultura	M	DP	Min	Max
Apoio	3.69	0.74	1.50	5.90
Inovação	3.22	0.62	1.57	5.00
Objetivos	3.63	0.75	1.63	5.50
Regras	4.13	0.75	2.10	5.90

A diferença do valor médio das subescalas da cultura em relação ao ponto médio teórico da escala utilizada para medir a cultura organizacional foi confirmada através do teste-t. Observando a tabela 12, confirma-se pelo valor ($t=13.143$; $p=0.00$), ($t=5.033$; $p=0.00$), ($t=11.901$; $p=0.00$), ($t=11.437$; $p=0.00$) respectivamente, que o valor médio das subescalas da cultura são significativamente superiores às do ponto médio teórico. A validade dos resultados apresentados na tabela 12 foi garantida pela verificação da normalidade das distribuições das variáveis (apêndice A).

Tabela 12

Teste-t para Comparação de Médias (Cultura Organizacional)

Cultura	<i>t</i>	<i>p</i>
Apoio	13.143	0.00
Inovação	5.033	0.00
Objetivos	11.901	0.00
Regras	11.437	0.00

Os dados expostos na tabela 11 corroboram a H1, visto que esta afirma que a dimensão das regras da cultura organizacional apresenta valores significativamente mais elevados em comparação com as dimensões de apoio, inovação e objetivos.

3.3.2. Comprometimento organizacional

A tabela 13 apresenta as estatísticas descritivas relativas ao conceito de comprometimento organizacional entre os alunos da Escola Naval. Como já mencionado anteriormente, a escala utilizada neste questionário foi do tipo Likert de 7 pontos e apresenta um ponto médio de ($M=3.5$). Dito isto, os valores que constam na tabela 12 permitem aferir que de uma forma geral os alunos da Escola Naval encontram-se comprometidos com a organização pois todas as componentes do comprometimento apresentam valores significativamente superiores ao ponto médio da escala (tabela 14).

Apesar de os valores obtidos pelas três componentes do comprometimento não diferirem muito entre eles, o comprometimento afetivo é que assume um maior relevo com um valor médio de ($M=4.80$) e o comprometimento normativo é o que assume uma menor expressão entre os alunos da Escola Naval com um valor médio de ($M=4.07$).

Tabela 13

Descritivas Gerais das Subescalas do Comprometimento Organizacional (Médias, Desvio-Padrão, Mínimo e Máximo) ($n=198$)

Comprometimento	M	DP	Min	Max
Afetivo	4.80	1.20	1.00	7.00
Normativo	4.07	1.30	1.00	7.00
Calculativo	4.10	1.05	1.00	6.57

A diferença do valor médio das subescalas do comprometimento em relação ao ponto médio teórico da escala utilizada para medir o comprometimento organizacional foi confirmada através do teste-t. Observando a tabela 14, confirma-se pelo valor ($t=15.262$; $p=0.00$), ($t=6.182$; $p=0.00$), ($t=8.095$; $p=0.00$) respetivamente, que o valor médio das subescalas do comprometimento são significativamente superiores às do ponto médio teórico.

A validade dos resultados apresentados na tabela 14 foi garantida pela verificação da normalidade das distribuições das variáveis (apêndice A).

Tabela 14

Teste-t para Comparação de Médias (Comprometimento Organizacional)

Comprometimento	<i>t</i>	<i>p</i>
Afetivo	15.262	0.00
Normativo	6.182	0.00
Calculativo	8.095	0.00

Com base nestes resultados (tabela 13), podemos concluir que a H2 é suportada. Os dados demonstram que a componente afetiva é superior em relação à componente normativa e calculativa.

3.3.3. Motivação

Relativamente ao conceito da motivação e às suas componentes intrínsecas e extrínsecas, pode-se observar na tabela 15 que os alunos da Escola Naval se encontram motivados pois apresentam uma média significativamente superior a ($M=2$), ou seja, apresentam uma média superior ao ponto médio na escala de Likert de 4 pontos utilizada nesta escala (tabela 16). Os resultados obtidos na tabela 15 apontam para a vertente intrínseca da motivação como sendo a mais forte entre os alunos da Escola Naval com um valor médio de ($M=3.03$).

Tabela 15

Descritivas Gerais das Subescalas da Motivação (Médias, Desvio-Padrão, Mínimo e Máximo) (n=198)

Motivação	M	DP	Min	Max
Intrínseca	3.03	0.37	2.00	1.40
Extrínseca	2.61	0.34	3.80	3.47

A diferença do valor médio das subescalas da motivação em relação ao ponto médio teórico da escala utilizada foi confirmada através do teste-t. Observando a tabela 16, confirma-se pelo valor ($t=39.430$; $p=0.00$), ($t=25.439$; $p=0.00$) respetivamente, que o valor médio das subescalas da motivação são significativamente superiores às do ponto médio teórico. A validade dos resultados apresentados na tabela 16 foi garantida pela verificação da normalidade das distribuições das variáveis (apêndice A).

Tabela 16

Teste-t para Comparação de Médias (Motivação)

Motivação	<i>t</i>	<i>p</i>
Intrínseca	39.430	0.00
Extrínseca	25.439	0.00

Com base nestes resultados (tabela 15), a H3 é suportada visto que a motivação intrínseca é dominante em relação à motivação extrínseca.

3.4. Análise da influência das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

Para os próximos testes estatísticos, foi avaliada a normalidade das distribuições das variáveis de forma a garantir a validade dos resultados obtidos. Os resultados desta avaliação encontram-se em apêndice A, permitindo uma compreensão abrangente da conformidade das variáveis com a distribuição normal exigida para a aplicação adequada dos respetivos testes.

3.4.1. Análise das variáveis em estudo, em função do género

Apesar do género não ser uma variável contemplada nas hipóteses desta investigação, é uma variável transversal a diversos estudos que se torna pertinente analisar, pois proporciona perceções valiosas sobre os padrões e tendências que podem influenciar a interpretação dos resultados. A tabela 17 apresenta os

resultados do teste t-Student realizado para comparar a forma como os alunos masculinos e femininos percebem as variáveis em estudo.

Tabela 17

Resultados das Subescalas em Função do Género

		Masculino n=166	Feminino n=32	<i>t</i>	<i>p</i>
		M (DP)	M (DP)		
Cultura	Apoio	3.68 (0.73)	3.76 (0.80)	-0.562	0.575
	Inovação	3.22 (0.65)	3.23 (0.50)	-0.040	0.968
	Objetivos	3.64 (0.77)	3.63 (0.66)	0.056	0.955
	Regras	4.14 (0.75)	4.10 (0.74)	0.279	0.781
Comprometimento	Afetivo	4.78 (1.22)	4.94 (1.15)	-0.662	0.509
	Normativo	4.02 (1.34)	4.33 (1.09)	-1.202	0.231
	Calculativo	4.13 (1.06)	3.97 (0.99)	0.772	0.441
Motivação	Intrínseca	3.03 (0.36)	3.06 (0.40)	-0.453	0.651
	Extrínseca	2.63 (0.34)	2.52 (0.34)	1.751	0.082

Os valores observados na tabela 17 permitem aferir que as variações entre homens e mulheres são ligeiras e não são estatisticamente significativas em qualquer das dimensões dos conceitos-chave do nosso estudo. Dito isto, a H4 não é suportada pelos resultados obtidos.

3.4.2. Análise das variáveis em estudo, em função da antiguidade

De seguida, a tabela 18 apresenta os valores obtidos da análise da cultura, do comprometimento e da motivação em relação à antiguidade dos alunos da Escola Naval.

Tabela 18

Resultados das Subescalas em Função da Antiguidade

		1º Ano n=53	2º Ano n=32	3º Ano n=34	4º Ano n=38	5º Ano n=41	F	p
		M (DP)	M (DP)	M (DP)	M (DP)	M (DP)		
Cultura	Apoio	3.73 (0.79)	3.90 (0.69)	3.76 (0.72)	3.49 (0.63)	3.60 (0.79)	1.686	0.155
	Inovação	3.31 (0.64)	3.21 (0.61)	3.23 (0.70)	3.10 (0.52)	3.22 (0.65)	0.665	0.617
	Objetivos	3.80 (0.64)	3.81 (0.72)	3.66 (0.84)	3.24 (0.65)	3.63 (0.81)	3.812	0.005
	Regras	4.21 (0.67)	4.40 (0.66)	4.15 (0.75)	4.86 (0.75)	4.06 (0.84)	2.572	0.039
Comprometimento	Afetiva	4.86 (1.05)	4.84 (1.12)	5.16 (0.98)	4.69 (1.36)	4.54 (1.43)	1.346	0.254
	Normativa	4.21 (1.12)	4.08 (1.23)	4.25 (1.39)	3.73 (1.33)	4.05 (1.49)	0.966	0.427
	Calculativa	4.08 (1.04)	4.32 (0.94)	4.23 (1.04)	4.19 (1.03)	3.78 (1.15)	1.549	0.190
Motivação	Intrínseca	3.04 (0.33)	2.95 (0.32)	3.12 (0.45)	2.91 (0.35)	3.15 (0.36)	3.062	0.018
	Extrínseca	2.61 (0.36)	2.58 (0.36)	2.66 (0.32)	2.60 (0.25)	2.61 (0.38)	0.281	0.890

Através da análise da tabela 18, podemos constatar que existem diferenças estatisticamente significativas entre a antiguidade dos alunos ao nível da cultura de objetivos, da cultura de regras e da motivação intrínseca. As subescalas do comprometimento não apresentaram valores estatisticamente significativos.

Para a variável cultura de objetivos, a análise ANOVA revelou um valor de ($F(5, 192) = 3.812, p=0.005$). Para esta subescala podemos constatar diferenças estatisticamente significativas entre o 1º ano ($M=3.80$) e o 4º ano ($M=3.24$) e ainda entre o 2º ano que apresenta o valor médio mais elevado ($M=3.81$), e o 4º ano que por sua vez apresenta o valor médio mais baixo.

Em relação à cultura de regras, esta apresentou um valor de ($F(5, 192) = 2.572, p=0.039$), sendo que se verificou diferenças significativas entre os alunos do 2º ano que nesta variável obtiveram um valor médio de ($M=4.40$), e os alunos do 4º ano que em contraste obtiveram o valor médio mais elevado ($M=4.86$).

Por último, a subescala motivação intrínseca apresentou um valor de ($F(5, 192) = 3.062, p=0.018$). A presente análise revelou diferenças significativas entre os

alunos do 5º ano, sendo que estes são os que apresentam um valor mais elevado de motivação intrínseca (M=3.15) em oposição aos alunos do 4º ano (M=2.91).

Face aos resultados obtidos, podemos constatar que a H5 é parcialmente suportada, uma vez que apenas existem diferenças significativas em algumas variáveis de estudo em função da antiguidade.

3.4.3. Análise das variáveis em estudo, em função da classe

Por último, a tabela 19 apresenta os resultados do teste ANOVA realizado para investigar a relação entre as diversas variáveis em estudo e a classe dos alunos da Escola Naval.

Tabela 19

Resultados das Subescalas em Função da Classe

		M n=93	AN n=23	MN n=23	EN-MEC n=21	EN-AEL n=26	FZ n=12		
		M (DP)	M (DP)	M (DP)	M (DP)	M (DP)	M (DP)	F	p
Cultura	Apoio	3.62 (0.71)	3.53 (0.84)	3.84 (0.69)	3.88 (0.77)	3.75 (0.82)	3.78 (0.66)	0.915	0.472
	Inovação	3.19 (0.61)	3.14 (0.49)	3.26 (0.57)	3.50 (0.74)	3.17 (0.75)	3.21 (0.54)	0.996	0.421
	Objetivos	3.60 (0.77)	3.53 (0.70)	3.86 (0.67)	3.83 (0.72)	3.57 (0.75)	3.45 (0.89)	1.003	0.417
	Regras	4.10 (0.76)	3.97 (0.90)	4.17 (0.62)	4.33 (0.63)	4.20 (0.77)	4.23 (0.71)	0.640	0.669
Comprometimento	Afetivo	4.98 (1.12)	4.23 (1.49)	5.27 (0.89)	4.58 (1.20)	4.50 (1.31)	4.79 (1.13)	2.684	0.023
	Normativo	4.16 (1.25)	3.67 (1.31)	4.67 (1.28)	3.82 (1.14)	3.75 (1.45)	4.17 (1.48)	2.015	0.078
	Calculativo	4.29 (1.04)	4.05 (0.86)	3.86 (0.80)	3.63 (1.27)	4.01 (1.01)	4.26 (1.33)	1.838	0.107
Motivação	Intrínseca	2.98 (0.40)	2.99 (0.35)	3.29 (0.27)	2.98 (0.29)	3.07 (0.38)	3.10 (0.25)	3.081	0.011
	Extrínseca	2.57 (0.33)	2.65 (0.41)	2.73 (0.24)	2.62 (0.38)	2.61 (0.29)	2.61 (0.42)	1.004	0.417

Nota. M (Marinha); AN (Administração Naval); MN (Medicina Naval); EN-MEC (Engenheiros Navais, ramo de Mecânica); EN-AEL (Engenheiros Navais, ramo de Armas e Eletrónica); FZ (Fuzileiros)

Os valores observados na tabela 19 permitem aferir que apenas existem duas subescalas estatisticamente significativas, a subescala do comprometimento afetivo e a subescala da motivação intrínseca.

Para o comprometimento afetivo, o valor obtido foi de $(F(5, 192) = 2.684, p=0.023)$. Observam-se diferenças significativas entre as classes MN e AN, em que o valor mais elevado de comprometimento afetivo é encontrado nos alunos MN ($M=5.27$), e o valor mais baixo é observado nos alunos AN ($M=4.23$). Isso sugere que os médicos navais apresentam um nível de comprometimento afetivo significativamente maior em comparação aos cadetes da classe de administração naval.

Por fim, a motivação intrínseca obteve um valor de $(F(5, 192) = 3.081, p=0.011)$. Os resultados indicam que a motivação intrínseca apresenta diferenças significativas entre os MN e os M. Disto isto, é possível observar que o valor médio é mais alto entre os MN ($M=3.29$) e mais baixo para os alunos da classe de M ($M=2.98$). Estes resultados sugerem que os médicos navais têm uma motivação intrínseca superior aos alunos de marinha.

No que diz respeito a estes resultados (tabela 19), é possível confirmar que a H_6 é parcialmente suportada, uma vez que existem diferenças significativas entre algumas variáveis de estudo e a classe dos alunos da EN.

3.5. Análise correlacional

A estratégia estatística utilizada no presente capítulo foi o método correlacional, visto que este permite identificar e medir o grau de associação entre duas ou mais variáveis quantificadas Reto e Nunes (1999). A correlação entre as variáveis presentes no estudo é medida através da correlação (r) de Pearson, que permite compreender a forma como estas interagem entre si. Este coeficiente mede a intensidade e a direção da associação de tipo linear entre variáveis, sendo que quanto mais próximo de 1, mais forte é a associação entre as variáveis (Marôco, 2003). Importa ainda referir que a análise da normalidade das distribuições das variáveis em estudo encontra-se no apêndice A, e que a categorização da intensidade

das correlações foi fundamentada na tabela 24, apresentada no anexo C, conforme a metodologia de Dancey and Reidy's (2004).

A tabela 20 apresenta os resultados da análise correlacional entre as várias subescalas investigadas.

Tabela 20

Resultados da Correlação entre as Subescalas em Estudo

	Cultura				Comprometimento			Motivação	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Apoio	-								
2. Inovação	0.590***	-							
3. Objetivos	0.720***	0.628***	-						
4. Regras	0.619***	0.366***	0.665***	-					
5. Afetivo	0.357***	0.188**	0.299***	0.294***	-				
6. Normativo	0.334***	0.253***	0.327***	0.307***	0.696***	-			
7. Calculativo	0.166*	0.124	0.158*	0.170*	0.298***	0.330***	-		
8. Intrínseca	0.156*	0.189**	0.247***	0.211**	0.414***	0.340***	0.041	-	
9. Extrínseca	0.099	0.078	0.107	0.145*	-0.038	-0.098	0.051	0.175*	-

Nota. * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Numa breve análise dos dados obtidos, constatamos que todas as subescalas do comprometimento se correlacionam significativamente com as subescalas da cultura à exceção da correlação entre o comprometimento calculativo e a cultura de inovação ($p > 0.05$). A correlação entre estes conceitos é positiva e fraca ($r = 0.158$ a $r = 0.357$), ou seja, quando uma subescala sobe a outra também tende a aumentar, por exemplo, quando a cultura de apoio sobe o comprometimento afetivo tende a aumentar.

Relativamente à correlação entre o conceito de motivação com o conceito de cultura, a motivação intrínseca obteve uma correlação positiva fraca e significativa com todas as subescalas da cultura ($r = 0.156$ para a cultura de apoio a $r = 0.247$ para a cultura de objetivos). Por outro lado, a motivação extrínseca apenas se correlacionou significativamente com a cultura de regras, apresentando uma

correlação positiva e fraca ($r=0.145$). Dito isto, é possível constatar que quando a alguma subescala da cultura sobe a motivação intrínseca tende a aumentar e quando a cultura de regras sobe a motivação extrínseca tende a aumentar.

Por último os dados obtidos para a correlação entre a motivação e o comprometimento organizacional demonstra que a motivação intrínseca apenas se correlaciona significativamente com o comprometimento afetivo e normativo. A correlação com o comprometimento afetivo é positiva e moderada ($r=0.414$) e com o comprometimento normativo é positiva e fraca ($r=0.340$). A motivação extrínseca, por outro lado, não se correlaciona significativamente com nenhuma subescala do comprometimento ($p > 0.05$). Em suma pode-se concluir que quando a motivação intrínseca sobe o comprometimento afetivo e normativo tendem a aumentar e vice-versa.

Dito isto, podemos confirmar que a H7 é parcialmente suportada com base nos resultados obtidos (tabela 20), uma vez que existem correlações significativas entre algumas das variáveis em estudo.

3.6. Regressão linear múltipla

No presente capítulo utilizamos a regressão linear múltipla com o intuito de perceber a capacidade da cultura organizacional e da motivação em predizer as várias subescalas do comprometimento dos alunos com a EN. Desta forma, foram criados três modelos para os três tipos de comprometimento. Em seguida, foram verificados os pressupostos necessários para a aplicação destes modelos.

De forma a avaliar o valor preditivo das subescalas da cultura (apoio, inovação, objetivos e regras) e das subescalas da motivação (intrínseca e extrínseca), procedeu-se à elaboração de um modelo de regressão linear múltipla com o comprometimento afetivo como variável dependente (tabela 21, tabela 22).

Tabela 21*Modelo de Regressão Linear Múltipla para o Comprometimento Afetivo*

R	R²	R^{2a}	Erro padrão	Durbin-Watson	F	p
0.534	0.285	0.262	1.036	2.070	12.678	0.000

Tabela 22*Coeficientes do Modelo de Regressão Linear Múltipla para o Comprometimento Afetivo*

		B	Beta	t	p
Cultura	Apoio	0.528	0.324	3.378	0.001
	Inovação	-0.170	-0.088	-1.068	0.287
	Objetivos	-0.007	-0.004	-0.041	0.967
	Regras	0.107	0.066	0.764	0.446
Motivação	Intrínseca	1.275	0.392	6.096	0.000
	Extrínseca	-0.502	-0.141	-2.254	0.025

Testaram-se os pressupostos para a aplicação do modelo com recurso à análise gráfica dos resíduos, à estatística de Durbin-Watson ($d = 2.070$) e aos VIF, não se verificando problemas de multi-colinariade (VIF < 5). O modelo mostrou-se altamente significativo ($F_{6, 191} = 12.678$; $p < 0.001$, $R^2a = 0.262$), explicando 26.2% da variação da variável dependente, sendo que apenas a cultura de apoio ($b = 0.528$; $\beta = 0.324$; $t(35) = 3.378$; $p = 0.001$), a motivação intrínseca ($b = 1.275$; $\beta = 0.392$; $t(196) = 6.096$; $p < 0.001$) e a motivação extrínseca ($b = -0.502$; $\beta = -0.141$; $t(196) = -2.254$; $p = 0.025$) se mostraram como preditores significativos do comprometimento afetivo.

De seguida procedeu-se à elaboração de um modelo de regressão linear múltipla com comprometimento normativo como variável dependente de forma a avaliar o valor preditivo das subescalas da cultura (apoio, inovação, objetivos e regras) e das subescalas da motivação (intrínseca e extrínseca) (tabela 23, tabela 24).

Tabela 23*Modelo de Regressão Linear Múltipla para o Comprometimento Normativo*

R	R²	R²a	Erro padrão	Durbin-Watson	F	p
0.491	0.241	0.217	1.156	2.167	10.126	0.000

Tabela 24*Coefficientes do Modelo de Regressão Linear Múltipla para o Comprometimento Normativo*

		B	Beta	t	p
Cultura	Apoio	0.321	0.182	1.842	0.067
	Inovação	0.070	0.034	0.396	0.693
	Objetivos	0.071	0.041	0.376	0.707
	Regras	0.209	0.119	1.329	0.185
Motivação	Intrínseca	1.073	0.304	4.593	0.000
	Extrínseca	-0.746	-0.193	-2.999	0.003

Testaram-se os pressupostos para a aplicação do modelo com recurso à análise gráfica dos resíduos, à estatística de Durbin-Watson ($d = 2.167$) e aos VIF, não se verificando problemas de multi-colinariade ($VIF < 5$). O modelo mostrou-se altamente significativo ($F(6, 191) = 10.126$; $p < 0.001$, $R^2a = 0.217$), explicando 21.7% da variável dependente, sendo que apenas a motivação intrínseca ($b = 1.073$; $\beta = 0.304$; $t(196) = 4.593$; $p < 0.001$) e a motivação extrínseca ($b = -0.746$; $\beta = -0.193$; $t(196) = -2.999$; $p = 0.003$) se mostraram como preditores significativos do comprometimento normativo.

Por fim, de forma a avaliar o valor preditivo das subescalas da cultura (apoio, inovação, objetivos e regras) e das subescalas da motivação (intrínseca e extrínseca), procedeu-se à elaboração de um modelo de regressão linear múltipla com comprometimento calculativo como variável dependente (tabela 25, tabela 26).

Tabela 25*Modelo de Regressão Linear Múltipla para o Comprometimento Calculativo*

R	R²	R²a	Erro padrão	Durbin-Watson	F	p
0.191	0.037	0.006	1.048	1.935	1.208	0.304

Tabela 26*Coeficientes do Modelo de Regressão Linear Múltipla para o Comprometimento Calculativo*

		B	Beta	t	p
Cultura	Apoio	0.097	0.068	0.615	0.539
	Inovação	0.056	0.033	0.347	0.729
	Objetivos	0.028	0.020	0.165	0.869
	Regras	0.140	0.099	0.985	0.326
Motivação	Intrínseca	-0.019	-0.007	-0.089	0.929
	Extrínseca	0.080	0.026	0.355	0.723

Testaram-se os pressupostos para a aplicação do modelo com recurso à análise gráfica dos resíduos, à estatística de Durbin-Watson ($d = 1.935$) e aos VIF, não se verificando problemas de multi-colinariade ($VIF < 5$). O modelo não se mostrou significativo ($F_{6, 191} = 1.208$; $p = 0.304$, $R^2a = 0.006$).

Os resultados obtidos nos três modelos de regressão linear múltipla indicam que a H8 foi parcialmente suportada. Podemos constatar que a perceção da cultura organizacional e os níveis de motivação conseguem predizer significativamente os níveis de comprometimento afetivo e normativo, confirmando parcialmente a hipótese inicial. No entanto, esta relação preditiva não foi observada de forma significativa para o comprometimento calculativo.

4. Capítulo 4- Discussão de resultados

O presente capítulo tem como objetivo discutir os principais resultados obtidos no capítulo 3 com o intuito de analisar a sua significância e implicações no contexto do estudo. Dito isto, os resultados obtidos serão apresentados sequencialmente, respeitando a ordem de apresentação das hipóteses formuladas, destacando os resultados mais conspícuos e que melhor se inserem no contexto do estudo. A discussão aqui apresentada visa não apenas descrever os resultados, mas também explorar as suas implicações à luz dos objetivos inicialmente propostos e das hipóteses previamente estabelecidas.

H1: A dimensão regras da cultura organizacional é dominante relativamente às dimensões apoio, inovação e objetivos.

Relativamente aos valores encontrados através do questionário FOCUS, que permite analisar as orientações da cultura de uma organização, é possível constatar que a cultura percebida pelos alunos da EN é predominantemente a cultura de regras seguida pela cultura de apoio, de objetivos e por fim pela cultura de inovação (tabela 11), suportando assim a presente hipótese. Este resultado está de acordo com a literatura existente, visto que, o estudo de Santos (2003) caracterizou a percepção da cultura organizacional na Marinha de Guerra Portuguesa como uma cultura de regras, sucedendo-lhes respetivamente em importância a cultura de apoio, objetivos e inovação. Neves (2000) também refere a cultura de regras como sendo a cultura com maior relevância entre as empresas de administração pública. Este fenómeno pode ser explicado pelo facto da cultura de regras ser caracterizada pelas dimensões de controlo e orientação interna, nesta cultura, os valores como o respeito pelas regras, a ordem e a hierarquia são servidos pela racionalidade dos procedimentos e pela formalização, sendo estas características as que melhor se enquadram com organizações e instituições militares.

H2: A componente afetiva do comprometimento organizacional é dominante relativamente às componentes calculativa e normativa.

Em relação a esta segunda hipótese, as estatísticas descritivas relativas ao comprometimento organizacional revelam que os alunos da EN de uma forma global

encontram-se comprometidos com a organização, ou seja, infere-se que existe um vínculo psicológico intenso e estável entre os alunos e a EN (Meyer & Allen, 1991). Isto aparenta ser o resultado da combinação de um conjunto de fatores que incluem a formação rigorosa inerente a um estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar, à cultura organizacional presente na EN e ainda ao sentido de missão, motivados pela sintonia entre os seus valores individuais e organizacionais (Meyer & Allen, 1991; Meyer, et al., 1993). A componente afetiva foi a componente do comprometimento que revelou uma maior intensidade entre os alunos, seguida da componente calculativa e por fim pela normativa (tabela 13). Tendo em conta o que foi mencionado podemos concluir que a segunda hipótese foi suportada. Este resultado está de acordo com os resultados obtidos nos estudos desenvolvidos por Fragoso (2014), Mairos (2014), Meyer e Allen (1991, 1997), Meyer et al. (2014), e Silva (2016). Dito isto é possível constatar que grande parte dos alunos da EN estão afetivamente comprometidos, ou seja, existe uma forte relação psicológica com a organização onde os alunos aceitam os seus valores e objetivos e se esforçam em prol do seu sucesso, verificando-se um forte desejo em permanecer como membro da organização (Mowday et al., 1979). Este tipo de comprometimento traduz-se em colaboradores mais participativos, aplicados e reconhecidos, agindo em benefício da organização (Shahid & Azhar, 2013), que por sua vez estimula a sua performance e maximiza o sucesso organizacional. As estatísticas descritivas demonstram também que a componente calculativa e normativa apresentam valores mais próximos do ponto médio da escala de resposta, sugerindo uma situação de comprometimento moderado por parte dos alunos no que diz respeito a estas componentes.

H3: A componente intrínseca da motivação é dominante relativamente à componente extrínseca.

Finalmente, no que diz respeito à terceira hipótese, as estatísticas descritivas da motivação (tabela 15) inferem que os alunos da EN detêm níveis de motivação bastante satisfatórios, o que demonstra um forte desejo em se esforçarem no desempenhar das suas funções, salientando a motivação intrínseca como sendo a vertente da motivação predominante entre os cadetes e aspirantes, ou seja, estes

demonstram entusiasmo, criatividade e autodeterminação quando confrontados com tarefas que permitam desenvolver novas competências (Amaible et al., 1994).

Por outro lado, de uma forma moderada, os alunos também se encontram extrinsecamente motivados, isto é, manifestam uma certa preocupação em obter reconhecimento e ou recompensas materiais ou sociais por parte da EN (Amaible et al., 1994). Estes resultados suportam a hipótese formulada, e ainda vão de encontro com os estudos de Amabile et al, (1994), Andrade (2019), Barbosa (2009), Mairos (2014) e Silva (2016).

Após retiradas as primeiras deduções relativas às estatísticas descritivas, de seguida vamos apresentar as conclusões respeitantes à análise da influência das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo. Apesar desta análise não constituir um objetivo primário da investigação, consideramos que a título exploratório é interessante perceber de que forma é que estas variáveis influenciam o comportamento organizacional dos alunos da EN, visto que estas fornecem informações valiosas, tornando-se essenciais para a organização na antecipação de comportamentos e no desenvolvimento de estratégias eficazes de retenção dos alunos.

H4: Existem diferenças significativas na perceção da cultura organizacional, e nas componentes do comprometimento e da motivação em função do género.

Na variável género (tabela 17) não se verificaram valores estatisticamente significativos ($p \leq 0.05$), concluindo que o género em nada influencia a perceção da cultura e o tipo de comprometimento e motivação dos alunos da EN. Este resultado apesar de não suportar a hipótese formulada, vai de encontro com o estudo de Saraiva (2012), contudo não coincide com o estudo de Mairos (2014) onde os homens apresentam médias mais altas de motivação e as mulheres médias mais altas de comprometimento. Este resultado também diverge do estudo de (Silva, 2016) onde se verificou que os homens apresentam valores mais elevados de comprometimento afetivo e de motivação nas suas duas vertentes, enquanto as mulheres apresentam maiores valores de comprometimento normativo e calculativo.

H5: Existem diferenças significativas na percepção da cultura organizacional, e nas componentes do comprometimento e da motivação em função da antiguidade.

No que diz respeito à antiguidade, é possível observar na tabela 18, que apenas foram obtidos valores estatisticamente significativos na escala da cultura e na escala da motivação, sendo que a escala do comprometimento não apresentou valores significativos. Assim sendo, podemos aferir que a presente hipótese foi parcialmente suportada, uma vez que foram encontradas diferenças significativas na escala da cultura e na escala da motivação. Mesmo não apresentando valores significativos, podemos constatar que o comprometimento afetivo tende a diminuir com a antiguidade, com exceção do 3º ano que apresenta valores médios mais elevados que os restantes anos. Este resultado não vai de encontro à literatura existente que identifica a antiguidade como antecedente do comprometimento afetivo, ou seja, indivíduos com mais tempo na organização tendiam a apresentar maiores níveis de comprometimento afetivo (Leite, 2006; Mathieu & Zajac; 1990, Porter et al., 1974).

Na escala da cultura, apenas a cultura de objetivos e a cultura de regras obtiveram resultados significativos. A análise da ANOVA realizada para perceber a relação entre a cultura de objetivos e a antiguidade dos alunos da EN revelou uma diferença estatisticamente significativa entre os alunos de 1º, 2º e 4º ano. O 2º ano ao contrário do 4º ano é o que apresenta a média mais elevada para este tipo de cultura. Este resultado pode dever-se ao facto que dos alunos que estão há relativamente pouco tempo na organização e que concluíram recentemente a sua integração no meio e nos costumes navais, relacionam-se mais com uma cultura focada na maximização dos resultados, na produtividade e na eficiência. Por outro lado, a cultura de regras apresentou valores estatisticamente significativos para o 2º e 4º ano. O quarto ano apresenta o valor médio mais elevado para este tipo de cultura, que se caracteriza como uma cultura de controlo e orientação interna, onde, os valores como o respeito pelas regras, a ordem e a hierarquia são servidos pela racionalidade dos procedimentos e pela formalização. Este resultado pode ser

explicado pelas responsabilidades acrescidas inerentes a um cadete de 4º ano contrariamente a um cadete de 2º ano.

No que concerne a escala da motivação, foram encontrados valores estatisticamente significativos para a motivação intrínseca entre os alunos de 4º e 5º ano. O 5º ano apresentou a média mais elevada para este tipo de motivação, em oposição ao 4º ano que obteve a média mais baixa. Este resultado pode ser explicado pela transição significativa que ocorre no quinto ano, tendo em conta que, durante este período os alunos são promovidos a aspirantes experienciando um crescimento de responsabilidade e autonomia. Esta mudança proporciona-lhes novos desafios associados a uma aplicação prática dos conhecimentos retidos nos anos anteriores e uma maior conexão com o futuro profissional.

H6: Existem diferenças significativas na perceção da cultura organizacional, e nas componentes do comprometimento e da motivação em função da classe.

Por fim, a análise da classe em relação às variáveis de estudo apenas demonstrou valores significativos para a subescala do comprometimento afetivo e para a subescala da motivação intrínseca (tabela 19), suportando parcialmente a presente hipótese. Em relação ao comprometimento afetivo apenas se observou uma diferença estatisticamente significativa entre os alunos AN que obtiveram a média mais baixa e os alunos MN que por sua vez obtiveram a média de comprometimento afetivo mais elevada.

Por sua vez, a análise da motivação intrínseca demonstrou valores significativos entre os alunos da classe de M e os alunos da classe MN, que mais uma vez demonstraram os valores médios mais elevados para a respetiva subescala.

Estas diferenças podem ser explicadas pelas características únicas inerentes ao curso de medicina naval, visto que os médicos navais ao contrário dos restantes alunos, não estão tão imersos na cultura militar tradicional, uma vez que não estão sujeitos a um regime de internato tão rigoroso. Este fator proporciona-lhes uma maior autonomia e liberdade na gestão e organização diária, o que pode influenciar os níveis de comprometimento afetivo e de motivação intrínseca.

H7: Existem correlações significativas entre a percepção da cultura organizacional, as componentes do comprometimento e da motivação.

Uma vez que foram observadas correlações significativas entre algumas das variáveis em estudo (tabela 20), podemos verificar que a presente hipótese é parcialmente suportada pelos resultados obtidos.

Em relação às subescalas da cultura foi possível observar que estas se correlacionam significativamente com todas as subescalas do comprometimento à exceção da correlação entre a cultura de inovação e o comprometimento calculativo. A ausência de correlação significativa entre estas subescalas pode ser justificada pelas diferentes motivações subjacentes a que cada uma promove. O comprometimento calculativo foca-se em manter a segurança e maximizar as recompensas extrínsecas (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2004), enquanto a cultura de inovação valoriza a criatividade, a flexibilidade e a disposição para assumir riscos (Cameron & Quinn, 1999). Por outro lado, todas as subescalas da cultura se correlacionam com a motivação intrínseca sendo a correlação mais forte com a cultura de objetivos. Já a motivação extrínseca apenas se correlacionou significativamente com a cultura de regras. Este fenómeno pode ser justificado pela natureza estruturada e previsível de uma cultura de regras que proporciona um ambiente onde recompensas extrínsecas são claras e alcançáveis.

De seguida, analisamos as correlações existentes entre o comprometimento e a motivação. Desta análise percebemos que a motivação intrínseca se correlaciona significativamente com o comprometimento afetivo e, ainda que com menor intensidade, com o comprometimento normativo, uma vez que estas variáveis manifestam uma evidente concordância em relação aos objetivos organizacionais e ao desejo de permanecer na organização. Estes resultados vão de encontro com o estudo de Allen & Meyer (1990), Mathieu & Zajac (1990), Silva (2016) e parcialmente de acordo com os resultados de Mairos (2014) que também encontrou uma correlação significativa entre a motivação intrínseca e o comprometimento calculativo dos militares contratados da Marinha Portuguesa. Por outro lado, a motivação extrínseca não se correlacionou significativamente com nenhuma subescala do comprometimento. Este resultado contraria os estudos de Allen &

Meyer (1990), Mairos (2014), Mathieu & Zajac (1990) e Silva (2016), visto que seria expectável existir uma correlação significativa entre a motivação extrínseca e o comprometimento calculativo, pois estes conceitos, face à revisão da literatura, apresentam uma convergência clara percorrendo uma similar abordagem de cariz transaccional (Mairos, 2014).

H8: A perceção da cultura organizacional e os níveis de motivação conseguem prever significativamente as três componentes do comprometimento.

Por fim, de forma a concluir a discussão dos principais resultados obtidos no capítulo 3, vamos analisar os valores obtidos através da regressão linear múltipla, visando compreender as relações entre as variáveis independentes e a variável dependente do estudo. Como variável dependente optamos pelo comprometimento organizacional, ainda que, Mairos (2014) e Silva (2016) tenham optado por fixar a motivação como variável dependente, neste estudo, a escolha do comprometimento organizacional é fundamentada na literatura existente que sugere que o comprometimento funciona como um indicador fundamental do vínculo psicológico dos colaboradores com a organização, impactando diretamente a retenção, a produtividade e o desempenho geral, dito isto, é crucial analisar a forma como a motivação e as dimensões da cultura organizacional influenciam o comprometimento, com o intuito de potenciar os fatores que o intensificam.

Relativamente ao comprometimento afetivo o modelo mostrou-se altamente significativo, explicando 26.2% da sua variação (tabela 21). A motivação intrínseca é a variável que mais explica e influencia o comprometimento afetivo, seguido da cultura de apoio (tabela 22). Também foi possível constatar que a motivação extrínseca apresentou um coeficiente beta negativo, sugerindo que um aumento deste tipo de motivação está associado a uma diminuição do comprometimento afetivo. De acordo com a revisão de literatura, estes resultados eram expectáveis (Lok & Crawford, 2004; Mairos, 2014; Manetje & Martins, 2009; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2004; Silva, 2016).

No que diz respeito ao comprometimento normativo, o modelo de regressão linear múltipla mostrou-se altamente significativo, explicando 21.7% da sua variação (tabela 23). Os valores observados na tabela 24 apontam para a motivação

intrínseca como o principal preditor do comprometimento normativo. Ainda assim, a motivação extrínseca apresentou um valor significativamente negativo, superior ao valor apresentado no modelo anterior. Isto sugere que um aumento da motivação extrínseca resulta numa diminuição do comprometimento normativo. Estes resultados, à semelhança dos resultados do modelo anterior, são resultados previstos pela revisão de literatura existente que relaciona estes dois conceitos (Erdurmazli, 2019; Lok & Crawford, 2004; Manetje & Martins, 2009; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2004).

Por fim, observamos através da tabela 25 que o modelo de regressão linear múltipla do comprometimento calculativo não se mostrou significativo. Uma possível explicação para este fenómeno pode dever-se ao facto do estudo se inserir num ambiente militar onde o peso que a disciplina, hierarquia e sentido de dever pode traduzir-se num ambiente onde as variáveis tradicionais de comprometimento calculativo têm menos relevância. Este resultado não vai de encontro com a literatura existente, visto que esta identifica uma forte ligação entre a motivação extrínseca e o comprometimento calculativo (Lok & Crawford, 2004; Manetje & Martins, 2009; Mairos 2014; Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2004; Kuvass et al., 2017; Silva 2016).

Relativamente à presente hipótese, podemos concluir que esta foi parcialmente suportada, uma vez que as variáveis independentes apenas conseguiram predizer significativamente a componente afetiva e normativa do comprometimento.

5. Capítulo 5- Considerações finais

Com o desenvolvimento da presente investigação, foram sugeridos os seguintes objetivos de investigação: a) identificar o perfil da cultura organizacional presente na Escola Naval Portuguesa e caracterizar o grau de comprometimento e de motivação dos seus alunos, b) compreender as relações existentes entre a cultura organizacional, o comprometimento e a motivação, nas suas diferentes dimensões e ainda, c) analisar a capacidade da cultura organizacional e da motivação em predizer o comprometimento organizacional dos alunos da Escola Naval.

Em relação ao primeiro objetivo, este suportou-se na estatística descritiva onde os resultados obtidos permitiram concluir que a cultura organizacional predominante na EN é a cultura de regras, seguida da cultura de apoio, objetivos e por fim pela cultura de inovação. Conclui-se, portanto, que os alunos da EN se identificam com valores como o respeito pelas regras, ordem, hierarquia e pela formalização. Ainda que em menor escala, os alunos também se identificam com os valores como a abertura, confiança e o relacionamento humano. Por outro lado, a cultura de inovação foi a que obteve um valor médio mais baixo, esta cultura apoia-se na flexibilidade e valoriza a adaptação às mudanças internas e externas. Dito isto, parece-nos pertinente fomentar a cultura de inovação na EN de modo a que esta tenha mais eficácia na implementação das mudanças organizacionais.

No que diz respeito ao comprometimento dos alunos, conclui-se que estes evidenciam um vínculo psicológico com cada uma das dimensões do comprometimento, sendo a componente afetiva a que mais se destacou entre eles, seguida da componente calculativa e por fim pela normativa. Desta forma, é possível inferir a existência de uma forte vinculação de carácter afetivo e emocional com os valores e objetivos da EN, que se traduz em comportamentos desejáveis e numa forte vontade por parte dos alunos em permanecer na organização. Os valores obtidos para a componente calculativa e normativa sugerem uma razoável vinculação dos alunos através destas componentes. O comprometimento calculativo remete para a perceção dos alunos aos custos associados a um eventual abandono da organização e para a falta de alternativas atrativas fora dela. Quanto ao comprometimento

normativo, os valores obtidos demonstram algum sentimento de obrigação e de dever moral para com a organização por parte dos alunos da EN. Os alunos comprometidos normativamente com a organização desempenham as suas tarefas com competência, mas sem entusiasmo e dedicação.

Ainda em relação ao primeiro objetivo, os resultados obtidos permitiram aferir que os alunos detêm altos níveis de motivação. Este resultado traduz-se em alunos motivados que demonstram autonomia, autodisciplina, criatividade, curiosidade e resiliência. A componente intrínseca da motivação é predominante entre o corpo de alunos da EN e resulta em comportamentos que são estimulados pelo interesse, prazer e entusiasmo em que a realização dessa função suscita naquele que o executa. Ainda que de uma forma mais moderada, os alunos também se encontram extrinsecamente motivados, ou seja, esperam obter alguma recompensa social ou material em troca do seu desempenho.

Relativamente ao segundo objetivo da presente investigação, a análise correlacional dos três conceitos estudados nas suas várias dimensões, permitiu identificar correlações expressivas entre todas as dimensões da cultura e do comprometimento à exceção da correlação entre a cultura de inovação e o comprometimento calculativo. Esta análise também permitiu aferir que a cultura de inovação se correlaciona mais intensamente com o comprometimento normativo, sugerindo que o aumento de uma destas dimensões leva ao aumento da outra. Dito isto, criar estratégias que permitam aumentar o comprometimento normativo pode ser uma forma de fomentar a cultura de inovação na EN. Ainda em relação à cultura todas as suas dimensões se correlacionaram expressivamente com a motivação intrínseca e apenas a cultura de regras se correlacionou expressivamente com a motivação extrínseca.

As correlações entre as várias componentes do comprometimento e da motivação, sugerem que a motivação intrínseca só não se correlaciona de forma significativa com o comprometimento calculativo. Por outro lado, a motivação extrínseca não se correlacionou significativamente com nenhuma componente do comprometimento organizacional. Este resultado aponta para a ideia de que aumentar a motivação extrínseca dos alunos não irá intensificar o

comprometimento entre eles e a organização.

No que concerne o último objetivo, realizamos a regressão linear múltipla para cada componente do comprometimento de forma a perceber se a cultura e a motivação são capazes de o predizer. Dos resultados obtidos foi possível constatar que a cultura organizacional e a motivação só não são preditores da componente calculativa. O modelo relativo ao comprometimento afetivo mostrou-se altamente significativo onde o impacto da cultura de apoio e da motivação intrínseca e extrínseca explicam 26.2% da sua variação. Assim de forma a aumentar o comprometimento afetivo dos alunos da EN é recomendado aumentar a orientação de apoio na cultura organizacional investindo em valores como a confiança, abertura e de relacionamento humano. Outra forma de aumentar o comprometimento afetivo dos alunos seria aumentar a motivação intrínseca permitindo-os desenvolver novas competências e exercitar a criatividade.

O modelo do comprometimento normativo explica 21.7% da sua variação onde os principais preditores desta componente do comprometimento são a motivação intrínseca e extrínseca (inversamente proporcional). Para ter alunos normativamente comprometidos será também necessário aumentar a motivação intrínseca e diminuir a motivação extrínseca.

Apesar de não se constituir um objetivo desta investigação, também analisamos a influência que as variáveis sociodemográficas (género, antiguidade e classe) têm nos conceitos estudados. Desta análise verifica-se que o género em nada influencia a perceção da cultura e o tipo de comprometimento e de motivação dos alunos da EN, o que nos leva a concluir que as políticas de igualdade de género presentes na instituição são eficazes e evitam discrepâncias nos comportamentos organizacionais entre alunos masculinos e femininos . Por outro lado, no que diz respeito à antiguidade, apesar de não apresentar valores estatisticamente significativos na escala do comprometimento, é possível constatar que o comprometimento afetivo, à exceção do 3º ano, tende a diminuir com a antiguidade. Ou seja, alunos mais antigos tendem a apresentar valores mais baixos de comprometimento afetivo o que pode resultar numa redução de proatividade, resiliência e um aumento do absentismo. Na esteira do que foi dito, torna-se

fundamental para a EN a compreensão deste fenómeno, com o intuito de criar e implementar estratégias que o mitiguem. Por fim, a análise que a influência da classe tem nas variáveis estudadas, remete-nos para os MN, como sendo a classe que apresenta valores mais elevados de comprometimento afetivo e de motivação intrínseca. Seria interessante aprofundar o estudo deste fenómeno de forma a auxiliar a implementação de estratégias organizacionais que permitam aumentar a intensidade destes dois fatores nas restantes classes.

As ilações retiradas da presente investigação, permitem assegurar o carácter inovador do estudo, visto que este identificou e analisou as relações existentes entre a cultura organizacional, o comprometimento organizacional e a motivação em contexto militar. Existem poucos estudos sobre os conceitos supramencionados em contextos tão específicos como a Escola Naval, contribuindo assim para a fundamentação empírica do enquadramento teórico das variáveis em estudo e também para auxiliar as decisões estratégicas e estruturantes da gestão de recursos humanos na EN.

5.1. Limitações

No decorrer da presente investigação deparamo-nos com algumas limitações que reportaremos de seguida, contudo consideramos que estas não colocaram em causa a relevância dos resultados obtidos.

Para o presente estudo optamos por uma metodologia quantitativa, sendo que esta permite a aquisição de dados de uma forma expedita e eficaz através do uso de questionários partilhados online. Este método estatístico permite a utilização de grandes amostras, facilitando a generalização dos resultados para uma maior população, contudo se tivéssemos complementado o estudo com uma abordagem qualitativa, esta iria enriquecê-lo no aspeto em que conseguia analisar a complexidade e profundidade dos fenómenos organizacionais estudados num contexto tão específico. No entanto, como a utilização desta metodologia não foi considerada desde o início e devido ao tempo necessário para a sua aplicação, realizar um estudo desta natureza não seria viável dentro do prazo estabelecido para a realização da presente investigação.

Outra limitação identificada foi o facto das reformas curriculares identificadas na EN estarem em diferentes fases de implementação nos vários anos, o que pode afetar a consistência dos dados obtidos. Ou seja, cadetes de anos diferentes anos experienciam de forma diferente as mudanças implementadas o que leva a diferentes perceções de cultura, comprometimento e motivação. Um exemplo disto, é que apenas os cadetes de 1º ano experienciaram a extinção do formato tradicional da classe de fuzileiros ao contrário dos restantes cursos da EN.

5.2. Recomendações para investigações futuras

Finalmente, face aos resultados obtidos, seria interessante realizar um estudo longitudinal capaz de avaliar os efeitos a longo prazo que esta mudança organizacional causa nas variáveis em estudo.

Também seria interessante replicar ou ampliar o presente estudo noutras instituições de ensino superior militar (nacionais e internacionais) que passaram por reformas curriculares semelhantes, comparando práticas e resultados para identificar estratégias, áreas de melhoria e conferir maior generalização das conclusões.

Noutra linha de investigação, sugerimos investigar longitudinalmente a cultura organizacional, o comprometimento, a motivação e o desempenho organizacional entre oficiais da MP que tenham passado por esta reforma do ciclo de estudos da EN, com oficiais que tenham pertencido aos cursos tradicionais (pré-reforma) da EN.

Referências bibliográficas

- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). *The influence of corporate culture and organizational commitment on performance*. Journal of Management Development, 22(8), 708-728.
- Adams, J.S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. Journal of abnormal and social psychology, 67, 422-436. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>
- Ali, Reena & Ahmad, Muhammad Shakil. (2008). *The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction a co relational study*. International Review of Business Research Papers. 5.
- 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, 1-18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1, 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Allen, N.J. & Meyer, J. P. (1996). *Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. Journal of Vocational Behavior, 49, 252-276. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (2000). *Construct validation in organizational behavior research: the case of organizational commitment*. In: Goffin, R.D. and Helms, E., Eds., *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy*, Kluwer Academic Publishers, Boston. http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13
- Allen, Natalie. (2003). *Examining organizational commitment in China*. Journal of Vocational Behavior - J VOCAT BEHAV. 62. 511-515. 10.1016/S0001-8791(02)00065-9.
- Almeida, H., Faísca, L., & Jesus, S. (2007). *Implicação organizacional – Um estudo confirmatório de validação do instrumento*. In A. C. Martins, A. Caetano, M. Garrido, & S. Batel (Eds.), *Percursos de investigação em Psicologia Social e Organizacional* (Vol. 3, pp. 193-211). Lisboa: Edições Colibri.
- Almeida, H., Ramos, A., Monteiro, I., & Sousa, F. (2013). *Manual de comportamento organizacional: guia de apoio ao estudante universitário*.
- Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). *The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations*. Journal of Personality and Social Psychology, 66(5), 950-967. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.66.5.950>
- Andrade, M. (2019). *A importância do comprometimento organizacional e da motivação no líder militar*. [Tese de mestrado, Academia Militar]. Repositório Comum da Academia Militar.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 13. Kogan Page Limited.

- ARYEE, S., & HENG, L. J. (1990). *A note on the applicability of an organizational commitment model. work and occupations*, 17(2), 229-239.
<https://doi.org/10.1177/0730888490017002005>
- Bagrami, J. J. (2001). *Organisational psychology and workplace control: the instrumentality of corporate culture*. South African Journal of Psychology, 31(3), 43-49.
- Barbosa, M. M. F. D. S. (2009). *A motivação dos candidatos à Força Aérea Portuguesa: adaptação e validação de um instrumento* [Tese de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Universitário de Lisboa]. Retrieved from:
<http://hdl.handle.net/10071/1868>
- Bastos, Antonio. (1993). *Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa*. Revista de Administração de Empresas. 33. 52-64. 10.1590/S0034-75901993000300005.
- Becker, H.S. (1960) *Notes on the concept of commitment*. American Journal of Sociology, 66, 32-42. <http://dx.doi.org/10.1086/222820>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. & Walton, R. (1984). *Managing human assets*. The Free Press, New York.
- Bilhim, J. (2005). *Teoria organizacional*. Instituto superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Black, B. (1999). *National culture and high commitment management*. *Employee Relations*, 21(4), 389-404. <https://doi.org/10.1108/01425459910285519>
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). *Performance management systems: a conceptual model*. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.004>.
- Brown, A. (1998). *Organizational culture*. Financial Times Pitman Publishing.
- Buchanan, Bruce. (1974). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. *Administrative Science Quarterly*. 19. 10.2307/2391809.
- Burnett, E. (1920). *Primitive culture : researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*. Murray.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carnegie, D. (1975). *Managing through people*. New York: Dale Carnegie & Associates, INC.
- Caroço, J.G. & Correia, M.F. (2012). *Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação no trabalho: papel mediador da motivação e comprometimento organizacional*, *Organizações e Trabalho*, n° 37/38, APSIOT, pp. 41-60.

<http://hdl.handle.net/10362/12126>

- Castellano, S., Chandavimol, K., Khelladi, I., & Orhan, M. A. (2021). *Impact of self-leadership and shared leadership on the performance of virtual R&D teams*. Journal of Business Research, 128, 578–586.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.030>
- Cohen, A. (2003) *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. London: Routledge.
- Creswell, J. W. (2013). *Steps in conducting a scholarly mixed methods study*. University of Nebraska, 1, 40-60
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (7.ª ed.) Editora RH.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison Wesley Publishing Company, Reading, 126.
- Deci, E. L. (1992). *The relation of interest to the motivation of behavior: A self-determination theory perspective*. In K. A. Renninger, S. Hidi, & A. Krapp (Eds.), *The role of interest in learning and development* (pp. 43–70). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media.
<https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). *Self-determination in a work organization*. Journal of Applied Psychology, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). *Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research*. Journal of Management, 44(6), 2274–2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Erdurmazlı, Eser. (2019). *On the servant leadership behaviors perceived in voluntary settings: The influences on volunteers' motivation and organizational commitment*. SAGE Open. 9. 215824401987626. [10.1177/2158244019876265](https://doi.org/10.1177/2158244019876265).
- Etizone, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*, Free Press, New York.
- Felício, M., J., Lopes A., Salgueiro, F. & Parreira, P. (2007). *Competências de gestão – Um instrumento de medida para a realidade portuguesa*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 18-30.
- Fernando, F. & Sousa (1997). *Aferição do teste WPI (Work Preference Inventory), de T. Amabile, em meio militar*. Revista de Psicologia Militar, Volume 10, pp. 173-190.
- Ferreira, J. M., Neves, J., Caetano, A., & Passos, A. M. (2001). *Manual de*

psicossociologia das organizações. Lisboa: McGraw-Hill.

- Fonseca, M. M. S. (2004). *Estratégias empresariais, práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos*. Atas dos ateliers do V Congresso Português de Sociologia, 82-89.
- Gagné, Marylène, Forest, Jacques, Gilbert, Marie-Hélène, Aube, Caroline, Morin, Estelle & Malorni, Angela. (2010). *The motivation at work scale: Validation evidence in two languages*. Educational and Psychological Measurement. 70. 628-646. 10.1177/0013164409355698.
- Garbarino, J. (1975). *The impact of anticipated reward upon cross-age tutoring*. Journal of Personality and Social Psychology, 32(3), 421–428. <https://doi.org/10.1037/h0077087>
- GEORGE, J. M. & JONES, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior* (2th ed.). Reading, MA: Addison-Wesley
- Gneezy, Uri, & Aldo, Rustichini. (2000). *"Pay enough or don't pay at all."* Quarterly Journal of Economics, 115(3): 791–810.
- Gonçalves, A. (2004). *Métodos e técnicas de investigação social I- Programa, conteúdo e métodos de ensino teórico e prático*. Braga: Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho.
- Griffith, J. (2008). *Institutional motives for serving in the u.s. army national guard: Implications for recruitment, retention, and readiness*. Armed Forces & Society, 34(2), 230–258. <https://www.jstor.org/stable/48608819>
- Grusky, O. (1966). *Career mobility and organizational commitment*. Administrative Science Quarterly, 10(4), 488–503. <https://doi.org/10.2307/2391572>
- Gyebi, A.D. (2016). *The effects of organisational culture on organisational performance: A case study of Adehyeman savings and loans limited*. M.Sc. Thesis Marketing and Corporate Strategy Department. Kwame Nkrumah University of Science and Technology.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Herzberg, Frederick. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard business review. 81. 87-96. 10.1007/978-1-349-02701-9_2.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2a ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1998). *Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts*. Organization Studies, 19(3), 477-493.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990). *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. Administrative Science Quarterly, 35, 286-316. <https://doi.org/10.2307/2393392>

- İpek, C. (2010). *Predicting organizational commitment from organizational culture in Turkish primary schools*. Asia Pacific Education Review, 11, 371-385.
- Joseph, O.O. & Kibera, F. (2019). *Organisational culture and performance: Evidence from Microfinance Institutions in Kenya*. SAGE open (2019), 1-11.
- Kanfer, R., Ackerman, P. L., Murtha, T., & Goff, M. (1995). *Personality and intelligence in industrial and organizational psychology*. In D. H. Saklofske & M. Zeidner (Eds.), International handbook of personality and intelligence (pp. 577-602). Plenum Press.
- Kantor, Rosabeth M. (1968). *Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities*. American Sociological Review. 33: 499-517.
- Kiesler, C. A., & Sakumura, J. (1966). *A test of a model for commitment*. Journal of Personality and Social Psychology, 3(3), 349-353. <https://doi.org/10.1037/h0022943>
- Kleinginna, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). *A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition*. Motivation and Emotion, 5(4), 345-379. <https://doi.org/10.1007/BF00992553>.
- Kuvaas, Bård, Buch, Robert, Weibel, Antoinette, Dysvik, Anders & Nerstad, Christina. (2017). *Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?*. Journal of Economic Psychology. in press. 10.1016/j.joep.2017.05.004.
- Leitão, S. (2014). *A motivação como um factor determinante na performance dos recursos humanos: estudo de caso*.
- Leite, R. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: Uma avaliação dos efeitos das atividades extra-laborais*. [Tese de Douturamento, Universidade do Minho]. Retrived From: <http://hdl.handle.net/1822/7289>
- Leithy, W.E. (2017). *Organisational culture and organisational performance*. International Journal of Economics and Management Science 6(4), 1-6.
- Li, Y. C. (2004). *Examining the effect of organization culture and leadership behaviours on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan*. Journal of American Academy of Business, 5(1/2), 432-8.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Locke, Edwin & Latham, Gary. (2004). *What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century*. The Academy of Management Review. 29. 388. 10.2307/20159050.
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). *Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction*. Journal of Managerial Psychology, 16(8), 594-613.

- Lok, P., & Crawford, J. (2004). *The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison*. Journal of Management Development, 23(4), 321-338.
- Lopes, A. (2010). *A cultura organizacional em Portugal: de dimensão oculta a principal activo intangível*. Gestão E Desenvolvimento, 17-18, 3-26. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2010.127>
- López, D. H., & García, J. C. L. (2010). *Microculturas y cultura organizacional: construcción dialéctica en la organización*. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 18 (1), 151-167.
- Lourenço, J. (2005). *Cultura Organizacional na Marinha Portuguesa*.
- Lunenburg, F. C. (2011). *Organizational culture-performance relationships: views of excellence and theory Z*. National Forum of Education Administration and Supervision Journal, 29(4), 52-63.
- Luthans, F. & Kreitner, R. (1985) *Organisational behaviour modification and beyond: An operant and social learning approach*. McGraw-Hill, New York.
- Mairos, C. M. A. (2014). *O comprometimento organizacional e a motivação* (Tese de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão). Retrieved from: <http://hdl.handle.net/10400.5/7723>
- Manetje, O., & Martins, N. (2009). *The relationship between organizational culture and organizational commitment*. Southern African Business Review, 13(1), 87-111.
- Marinha. (2022). *Diretiva estratégica da Marinha*. Lisboa: Autor.
- Marôco, J. (2003). *Análise estatística - com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, Software e aplicações* (2ª ed.). Pêro Pinheiro, Portugal: Report Number
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?*. Laboratório de psicologia, 65-90. Retrieved from: <http://hdl.handle.net/10400.12/133>
- Martins, M. & Nascimento, J. (2018). *Dos múltiplos comprometimentos às estratégias comportamentais: Proposta de um modelo integrativo para as forças armadas portuguesas*, Revista de Ciências Militares, Vol. VI, N.º 1, 209-310.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harpers.
- Mat Salleh, Suzila, Mohd Zahari, Ahmad, Said, Nur & Ali, Siti. (2016). *The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace*. Journal of Applied Environmental and Biological Sciences. 6. 139-143.
- 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>
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.

- McCormick, L., & Donohue, R. (2019). *Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers*. The International Journal of Human Resource Management, 30(18), 2581–2604. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1166388>
- Menezes, E., & Cirqueira, A. (2019). *Cultura organizacional: características predominantes* (Estudo de caso em uma instituição de ensino superior no estado do Tocantins). Revista Observatório, 5(4), 710–748. <https://doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v5n4p710>
- Messner, Wolfgang. (2013). *Effect of organizational culture on employee commitment in the Indian IT services sourcing industry*. Journal of Indian Business Research. 5. 10.1108/17554191311320764.
- Meyer, et al. (2002) *Affective, countinuance, and normative cpmmitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. Journal of Vocational Behavioral, 61, 20-52. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J.P. & Allen, N. (1984) *Testing the “Side-Bet Theory” of organizational commitment: Some methodological considerations*. Journal of Applied Psychology, 69, 372-378.<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. & Allen, N. (1997) *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Human Resource Development Quarterly, 9, 309-312. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.3920090309>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). *Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model*. Journal of Applied Psychology, 89, 991-1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: Toward a general model*. Human Resource Management Review, 11, 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology, 78, 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J.P., et al. (2012). *Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis*. Journal of Vocational Behavior, 80, 225-245. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.005>
- Miller, D., & Lee, J. (2001). *The people make the process: Commitment to employees, decision making, and performance*. Journal of Management, 27(2), 163–189. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00094-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00094-5)
- Miner, B. J. (2003). *The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review*. Academy of Management Learning & Education, 2, 250-268. <https://doi.org/10.5465/amle.2003.10932132>
- Motilewa, B.D., Agboola, G.M. & Adeniji, C.G. (2015). *Organisational culture and*

- performance*. International Conference on African Development Issues (CU-ICADI) 2015: Social and Economic Models for Development Track. 297-300.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). *The measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational Behaviour, 14, 224-247. [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press, New York.
- Nascimento, Jose, Lopes, Albino & Salgueiro, Maria. (2008). *Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português*. 14.
- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. G., & Jesuino, J. C. (1994). *Cultura organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes*. Psicologia, 3 (IX), 327-346.
- Ng, S.H. & Kee, D.M.H. (2013). *Organisational culture can be double-edged sword for firm performance*. Research Journal of Business Management 7(1), 41-52.
- Ngaruiya, Katherine, Velez, Anne-Lise, Clerkin, Richard & Taylor, Jami. (2014). *Public service motivation and institutional-occupational motivations among undergraduate students and rotc cadets*. Public personnel management. 43. 442-458. 10.1177/0091026014530270.
- Nikpour, Amin. (2017). *The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment*. International Journal of Organizational Leadership. 6. 65-72. 10.33844/ijol.2017.60432.
- Nohria, Nitin, Groysberg, Boris & Lee, Linda-Eling. (2008). *Employee motivation: A powerful new model*. Harvard business review. 86. 78-84, 160.
- Nystrom, P.C. (1993). *Organisational cultures, strategies and commitments in the health care organisation*, Healthcare Management Review, 18 (1): 43–49.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit*. Academy of Management Journal, 34, 487-516. doi: 10.2307/256404
- 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, 492-499. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Oliver, N. (1990). *Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development*. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 19–31. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00507.x>
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press.

- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- 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, 603-609. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). *A competing values approach to organizational effectiveness*. Public Productivity Review, 5(2), 122-140.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis*. Management Science, 29, 363-377. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). *Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice*. Managing organizational transitions, 295, 313.
- REGO, A.; SOUTO, S. (2002) *Comprometimento organizacional: um estudo luso brasileiro sobre a importância da justiça*. In: encontro anual da associação dos programas de pós-graduação em administração, Salvador, Anais... Salvador: Anpad, 2002. p. 22-25. CD-ROM
- Rego, A. (2003). *Comprometimento organizacional e ausência psicológica - Afinal, quantas dimensões?* RAE - Revista de Administração de Empresas. Vol.43, nº4, pp. 26-35.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). *Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro*. Revista de Administração de Empresas, 44(3), 30-43. <https://doi.org/10.1590/s0034->
- Reiss, S. (2012). *Intrinsic and extrinsic motivation*. Teaching of Psychology, 39(2), 152-156. <https://doi.org/10.1177/0098628312437704>
- Reto, L. & Nunes F. (1999). *Métodos como estratégia de pesquisa: Problemas tipo numa investigação*. Revista Portuguesa de Gestão, 21-31.
- Ribeiro, J. A., & Bastos, A. V. B. (2010). *Comprometimento e justiça organizacional: Um estudo de suas relações com recompensas assimétricas [Organizational commitment and justice: A study of its relations with differentiated rewards]*. Psicologia: Ciência e Profissão, 30(1), 4-21. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000100002>
- Robbins, S.P. (2005). *Essentials of organizational behavior*. 8th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Robbins, S. P., & Robbins, S. P. (2008). *Organisational behaviour* (pp. 574-607). Frenchs Forest, NSW: Pearson Education Australia.
- Roque De Barros Laraia. (2001). *Cultura : um conceito antropológico* (14th ed.). J. Zahar.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American

- Psychologist, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sackmann, S. A. (2011). *Culture and performance*. In Ashkanasy et al (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (2nd ed., pp 188-224). Thousand Oaks: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781483307961.n12>.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). *A cultura organizacional: o impacto visível de uma dimensão invisível*. Psico, 41, 3, 393-398
- Santos, L. A., & Lima, J. M. (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. (2.ª ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar. Disponível em: https://www.ium.pt/?page_id=5708
- Saraiva, S. (2012). *O papel da Cultura e Justiça organizacionais no Empenhamento organizacional*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve].
- Sarhan, Nael, Harb, Ayman, Shrafat, Fayiz & Alhusban, Mohammad. (2019). *The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry*. Management Science Letters. 10. 10.5267/j.msl.2019.8.004.
- Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Schein, E. H. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*. Organizational Dynamics, 12(1): 13-28
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Shein, E. H. (1991). *What is culture?* In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture*: 243-253. Newbury Park, CA: Sage.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA Jossey-Bass.
- Schuldt, K. S., & Gomes, G. (2020). *Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance*. Gestão & Produção, 27(3). <https://doi.org/10.1590/0104-530x4571-20>
- Shahid, Amena & Azhar, Shahid. (2013). *Gaining employee commitment: linking to organizational effectiveness*. Journal of Management Research. 5. 250. 10.5296/jmr.v5i1.2319.
- Shahnawaz, Mohammad & Juyal, R.C.. (2006). *Human resource management practices and organizational commitment in different organizations*. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology. 32. 171-178.
- Silva, L. P., Castro, M. A. R., Dos-Santos, M. G., & Neto, P. J. L. (2018). *Commitment to work and its relationship with organizational culture mediated by satisfaction*. Review of Business Management, 20(3), 401–420.

- Silva, M. (2016). *O comportamento organizacional nas forças armadas*. [Dissertação de Doutorado, Instituto Universitário Militar]. Repositório Comum do IUM.
- Silverthorne, C. (2004). *The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan*. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Soparnot, Richard. (2011). *The concept of organizational change capacity*. *Journal of Organizational Change Management*. 24. 640-661. 10.1108/09534811111158903.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Stephen Paul Robbins. (2002). *Comportamento organizacional*. Livros Técnicos E Científicos Editora.
- Swales, S. (2000). *Goals, creativity and achievement: commitment in contemporary organizations*. *Creativity and Innovation Management*, 9(3), 185-194. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00171>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings*. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Vala, J. (1999). *A Análise de Conteúdo*. In A. S. Silva & J. M. Madureira (Orgs). *Metodologia das Ciências Sociais* (10a ed.). Porto: Edições Afrontamento.
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). *The guidelines of improvement: relations among organizational culture, TQM and performance*. *International Journal of Production Economics*, 164, 167-178. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.028>.
- Van Muijen, J. J. et al. (1999). *Organizational culture: The focus questionnaire*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 551-568. <https://doi.org/10.1080/135943299398168>
- Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). *Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behaviour: Organizational climate and organizational culture*. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303–329.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Walton, R.E., (1984). *Managing human assets*. New York: The Free Press.
- Wang, L., Bishop, J. W., Chen, X., & Dow Scott, K. (2002). *Collectivist orientation as a predictor of affective organizational commitment: A study conducted in China*. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(3), 226-239.
- Weerarathna, R.S. & Geeganage, I.A.P.H. (2014). *The relationship between organisational culture and employee performance: case of Sri Lanka*. *International Journal of Scientific and Engineering Research*, Vol. 5(8), pp. 985-90.

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage Publications.
- Woodruff, T., Kelty, R., & Segal, D. R. (2006). *Propensity to serve and motivation to enlist among american combat soldiers*. *Armed Forces & Society*, 32(3), 353-366.
- Wrzesniewski, Amy, Schwartz, Barry, Cong, Xiangyu, Kane, Michael, Omar, Audrey & Kolditz, Thomas. (2014). *Multiple types of motives don't multiply the motivation of west point cadets*. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 111. 10.1073/pnas.1405298111.
- Yiing, L.H. and Ahmad, K.Z.B. (2009). *The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance*. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 53-86. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Zhou, J., Zhang, J., Hua, W., & Zhao, M. (2024). *How does enlistment motivation shape organizational commitment? the role of career identity and organizational support*. *Psychological Reports*, 127(1), 299-334. <https://doi.org/10.1177/00332941221109097>

Apêndices

Apêndice A- Análise Estatística

Estatísticas Descritivas- Testes-t (comparação de médias): Para avaliar a normalidade das distribuições das subescalas das variáveis cultura organizacional, comprometimento organizacional e de motivação, foram realizados testes de Kolmogorov-Smirnov (visto que $n > 50$), sendo que em 5 ocasiões se verificou a rejeição da hipótese nula ($p < 0.05$), assumindo-se, portanto, que a distribuição não é estritamente normal. Posteriormente, avaliaram-se os valores de assimetria e curtose nesses 5 grupos, observando-se que todos se encontram entre -2 e 2, e concluindo-se que o desvio à normalidade não é severo. Posto isto, tendo variáveis quantitativas como dependentes e comparando a média da amostra com o ponto médio da escala, optou-se pela realização do teste-t *one-sample*.

Hipótese 4: Para avaliar a normalidade das distribuições das variáveis percepção da cultura organizacional, nível de comprometimento e de motivação em ambos os grupos (homens vs mulheres), foram realizados testes de Kolmogorov-Smirnov (homens, visto que $n > 50$) ou Shapiro-Wilk (mulheres, visto que $n < 50$), sendo que em 4 ocasiões se verificou a rejeição da hipótese nula ($p < 0.05$), assumindo-se, portanto, que a distribuição não é estritamente normal. Posteriormente, avaliaram-se os valores de assimetria e curtose nesses 4 grupos, observando-se que todos se encontram entre -2 e 2, e concluindo-se que o desvio à normalidade não é severo. Avaliou-se também a homogeneidade de variâncias, através do teste de Levene, confirmando-se sempre o pressuposto ($p > 0.05$). Posto isto, tendo variáveis quantitativas como dependentes e dois grupos com participantes independentes, optou-se pela realização do teste-t para amostras independentes.

Hipótese 5: Para avaliar a normalidade das distribuições das variáveis percepção da cultura organizacional, nível de comprometimento e de motivação em todos os grupos (1º ano, 2º ano, 3º ano, 4º ano e 5º ano), foram realizados testes de Kolmogorov-Smirnov (1º ano, visto que $n > 50$) ou Shapiro-Wilk (2º ano, 3º ano, 4º

ano e 5º ano, visto que $n < 50$), sendo que em 1 ocasião se verificou a rejeição da hipótese nula ($p < 0.05$), assumindo-se portanto que a distribuição não é estritamente normal. Posteriormente, avaliaram-se os valores de assimetria e curtose nesse grupo, observando-se que se encontram entre -2 e 2, e concluindo-se que o desvio à normalidade não é severo. Avaliou-se também a homogeneidade de variâncias, através do teste de Levene, confirmando-se sempre o pressuposto ($p > 0.05$). Posto isto, tendo variáveis quantitativas como dependentes e cinco grupos com participantes independentes, optou-se pela realização de uma ANOVA one-way. Quando se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois grupos, foi realizado o teste post-hoc de Bonferroni para especificar tais diferenças.

Hipótese 6: Para avaliar a normalidade das distribuições das variáveis percepção da cultura organizacional, nível de comprometimento e de motivação em todos os grupos (M, AN, MN, EN-MEC, EN-AEL, FZ), foram realizados testes de Kolmogorov-Smirnov (M, visto que $n > 50$) ou Shapiro-Wilk (AN, MN, EN-MEC, EN-AEL, FZ, visto que $n < 50$), sendo que em 1 ocasião se verificou a rejeição da hipótese nula ($p < 0.05$), assumindo-se portanto que a distribuição não é estritamente normal. Posteriormente, avaliaram-se os valores de assimetria e curtose nesse grupo, observando-se que se encontram entre -2 e 2, e concluindo-se que o desvio à normalidade não é severo. Avaliou-se também a homogeneidade de variâncias, através do teste de Levene, confirmando-se sempre o pressuposto ($p > 0.05$). Posto isto, tendo variáveis quantitativas como dependentes e seis grupos com participantes independentes, optou-se pela realização de uma ANOVA one-way. Quando se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois grupos, foi realizado o teste post-hoc de Bonferroni para especificar tais diferenças.

Hipótese 7: Para avaliar a normalidade das distribuições das variáveis percepção da cultura organizacional, nível de comprometimento e de motivação na amostra total, foram realizados testes de Kolmogorov-Smirnov ($n < 50$), sendo que em 5 ocasiões se verificou a rejeição da hipótese nula ($p < 0.05$), assumindo-se, portanto, que a distribuição não é estritamente normal. Posteriormente, avaliaram-se os valores de assimetria e curtose nessas 5 variáveis, observando-se que se encontram entre -2 e

2, e concluindo-se que o desvio à normalidade não é severo. Posto isto, optou-se pela utilização do coeficiente de correlação r de Pearson, para avaliar a associação entre as variáveis quantitativas em estudo.

Anexos

Anexo A- Questionário da Cultura Organizacional na Escola Naval

No âmbito da realização da dissertação de mestrado do Curso de Mestrado em Ciências Militares Navais, Especialidade de Marinha, estou a desenvolver um projeto de investigação que consiste em analisar a **Cultura Organizacional presente na Escola Naval Portuguesa**. Neste âmbito venho pedir a sua colaboração para o preenchimento do seguinte questionário.

LEIA AS INSTRUÇÕES ANTES DE CONTINUAR

Seguidamente, irá encontrar pequenas descrições que podem ser próprias (características) da sua Instituição. Em relação a cada uma deverá indicar o grau em que a mesma se aplica à sua organização (Escola Naval).

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6 MUITÍSSIMO

A sua resposta indica o grau em que tal descrição é apropriada para descrever a organização.

Este estudo tem objetivos unicamente académicos, visando a recolha de dados para tratamento estatístico. Pretende-se identificar tendências organizacionais e não individuais, pelo que as suas respostas não serão analisadas isoladamente, garantido a confidencialidade dos dados.

Obrigado pela colaboração.

* Obrigatória

1. Idade*

2. Sexo *

☐ Masculino

☐ Feminino

3. Antiguidade *

☐ 1º Ano

☐ 2º Ano

☐ 3º Ano

☐ 4º Ano

☐ 5º Ano

4. Classe *

☐ M

☐ AN

☐ FZ

☐ MN

☐ EN-MEC

☐ EN-AEL

5. Assunção de riscos (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

6. Compreensão mútua (entendimento entre as pessoas) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

7. Objetivos claros (conhecer concretamente as metas a atingir) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

8. Unidade de comando (existe uma linha hierárquica definida) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

9. Cumprimento das normas (as pessoas são estimuladas a cumprir normas) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

10. Orientação para a tarefa (preocupação em atingir resultados) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

11. Comunicação/contacto, informais (relacionamento informal) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

12. Auto-responsabilização pelo desempenho (cada um é responsabilizado pelo desempenho) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

13. Regras formalmente impostas (as regras são escritas) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

14. Abertura à crítica (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

15.Desempenhos elevados (fazer muito e bem) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

16.Cumprimento das regras (as pessoas são estimuladas a cumprir regras) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

17.Trabalho recompensado (as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem)*

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

18.Tecnologia de vanguarda (existência da mais moderna tecnologia) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

19.Procedimentos estabelecidos (regras e instruções formais escritas) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

20.Aceitação do erro (admitir que é permitido errar) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

21. Flexibilidade (adaptação às circunstâncias) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

22. Formalização *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

23. Atenção aos colegas (preocupação com os colegas de trabalho) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

24. Adesão às normas (aceitação e cumprimento das normas) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

25. Confiança mútua (entre as pessoas da organização) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

26. Eficiência *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

27. Avaliação do desempenho (avaliar o trabalho que cada um faz) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

28. Regulação pelos procedimentos (a atividade é regulada por normas) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

29. Apoio mútuo na resolução dos problemas de trabalho (entre-ajuda) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

30. Harmonia interpessoal (clima de paz entre as pessoas) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

31. Rigidez (não adaptável à mudança) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

32. Atmosfera agradável *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

33. Apoio mútuo em problemas não relacionados com o trabalho (entre-ajuda em problemas pessoais) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

34. Pôr em causa ideias antigas (criticar o passado) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

35. Funções claras (cada um sabe com clareza o que tem a fazer) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

36. Procura de novos mercados (alargar o mercado) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

37.Clima familiar (ambiente amigável) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

38.Pioneirismo (procurar ser o primeiro e o melhor) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

39. Atenção à autoridade (respeitar e valorizar as chefias) *

1-DE MODO NENHUM; 2-RARAMENTE; 3-UM POUCO; 4-BASTANTE; 5-MUITO; 6-MUITÍSSIMO

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Anexo B- Questionário do Comprometimento organizacional e da Motivação dos alunos da Escola Naval

No âmbito da realização da dissertação de mestrado do Curso de Mestrado em Ciências Militares Navais, Especialidade de Marinha, estou a desenvolver um projeto de investigação que consiste em analisar o Comprometimento Organizacional e a Motivação dos alunos da Escola Naval. Neste âmbito venho pedir a sua colaboração para o preenchimento do seguinte questionário

LEIA AS INSTRUÇÕES ANTES DE CONTINUAR

O questionário é dividido em 3 partes:

- **Parte 1.** Recolha de dados Sociodemográficos
- **Parte 2.** Comprometimento Organizacional
- **Parte 3.** Motivação

Os dados fornecidos serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos e serão tratados de forma confidencial. Agradeço a sua sinceridade nas respostas de forma a concretizar com sucesso esta investigação. Obrigado pela colaboração.

* Obrigatória

Parte 1. Dados Sociodemográficos

1. Idade *

9. Sexo *

☐ Masculino

☐ Feminino

3. Antiguidade *

☐ 1º Ano

☐ 2º Ano

☐ 3º Ano

☐ 4º Ano

☐ 5º Ano

Classe *

- ☐ M
☐ AN
☐ FZ
☐ MN
☐ EN-MEC
☐ EN-AEL

Parte 2. Comprometimento Organizacional

Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação à Escola Naval, indique o grau de concordância ou discordância relativamente a cada uma das seguintes afirmações utilizando a seguinte escala:

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Moderadamente
3. Discordo Ligeiramente
4. Não concordo, nem discordo
5. Concordo Ligeiramente
6. Concordo Moderadamente
7. Concordo Totalmente

2. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da Escola Naval. *

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Moderadamente
3. Discordo Ligeiramente
4. Não concordo, nem discordo
5. Concordo Ligeiramente
6. Concordo Moderadamente
7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Não me sinto "emocionalmente ligado" à Escola Naval. *

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Moderadamente
3. Discordo Ligeiramente
4. Não concordo, nem discordo
5. Concordo Ligeiramente
6. Concordo Moderadamente
7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da Escola Naval, mesmo que o pudesse fazer. *

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, nem discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Eu não iria deixar a Escola Naval neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui. *

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, nem discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Escola Naval. *

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, nem discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. A Escola Naval tem um grande significado pessoal para mim. *

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, nem discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Não me sinto como “fazendo parte da família” Naval. *

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, nem discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a Escola Naval no presente momento. *

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, nem discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10. Na realidade sinto os problemas da Escola Naval como se fossem meus. *

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, nem discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. A Escola Naval merece a minha lealdade. *

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, nem discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na Marinha Portuguesa. *

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Moderadamente
3. Discordo Ligeiramente
4. Não concordo, nem discordo
5. Concordo Ligeiramente
6. Concordo Moderadamente
7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. Sentir-me-ia culpado se deixasse a Escola Naval agora. *

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Moderadamente
3. Discordo Ligeiramente
4. Não concordo, nem discordo
5. Concordo Ligeiramente
6. Concordo Moderadamente
7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar/estudar para a Escola Naval é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui. *

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Moderadamente
3. Discordo Ligeiramente
4. Não concordo, nem discordo
5. Concordo Ligeiramente
6. Concordo Moderadamente
7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. Neste momento, manter-me na Escola Naval é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. *

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Moderadamente
3. Discordo Ligeiramente
4. Não concordo, nem discordo
5. Concordo Ligeiramente
6. Concordo Moderadamente
7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

16. Não me sinto como fazendo parte da Escola Naval. *

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, nem discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

17. Uma das consequências negativas para mim se saísse da Escola Naval resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis. *

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, nem discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

18. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da Escola Naval neste momento. *

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, nem discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

19. Sinto que tenho um grande dever para com a Escola Naval. *

- 1. Discordo Totalmente
- 2. Discordo Moderadamente
- 3. Discordo Ligeiramente
- 4. Não concordo, nem discordo
- 5. Concordo Ligeiramente
- 6. Concordo Moderadamente
- 7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

20. Como já dei tanto à Escola Naval, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra empresa. *

1. Discordo Totalmente
2. Discordo Moderadamente
3. Discordo Ligeiramente
4. Não concordo, nem discordo
5. Concordo Ligeiramente
6. Concordo Moderadamente
7. Concordo Totalmente

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Parte 3. Motivação

As afirmações que se seguem dizem respeito à forma como se vê a si próprio em contexto laboral.

Indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações utilizando a seguinte escala:

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

21. Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

22. Sou fortemente motivado pelo dinheiro que posso vir a ganhar. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

23. Gosto de tentar resolver problemas complexos. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

24. Sou fortemente motivado pelo reconhecimento que posso obter de outras pessoas. *

- 1. Nunca se aplica a mim
- 2. Quase nunca se aplica a mim
- 3. Aplica-se quase sempre a mim
- 4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

25. Quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo. *

- 1. Nunca se aplica a mim
- 2. Quase nunca se aplica a mim
- 3. Aplica-se quase sempre a mim
- 4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

26. Eu quero que as outras pessoas descubram o quão bom eu posso ser no meu trabalho. *

- 1. Nunca se aplica a mim
- 2. Quase nunca se aplica a mim
- 3. Aplica-se quase sempre a mim
- 4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

27. Eu quero que o meu trabalho me dê oportunidades de aumentar os meus conhecimentos e competências. *

- 1. Nunca se aplica a mim
- 2. Quase nunca se aplica a mim
- 3. Aplica-se quase sempre a mim
- 4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

28. Raramente penso em recompensas e promoções. *

- 1. Nunca se aplica a mim
- 2. Quase nunca se aplica a mim
- 3. Aplica-se quase sempre a mim
- 4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

29. A curiosidade é a força condutora que está por de trás de muito do que eu faço. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

30. Estou profundamente consciente dos meus objetivos de recompensa. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

31. Eu quero descobrir o quão profissional sou no meu trabalho. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

32. Para mim, sucesso significa fazer melhor que as outras pessoas. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

33. Prefiro descobrir as coisas por mim mesmo. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

34. Tenho de sentir que ganho alguma coisa por aquilo que faço. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

35. O mais importante para mim é gostar daquilo que faço. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

36. Desde que eu possa fazer aquilo que gosto, não estou preocupado com aquilo que possa receber. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

37. É importante para mim ter a possibilidade de me expressar. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

38. Prefiro trabalhar naquilo que sei que faço bem do que trabalhar naquilo que ultrapassa as minhas capacidades. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

39. Acredito que não vale a pena fazer um bom trabalho se mais ninguém souber dele. *

- 1. Nunca se aplica a mim
- 2. Quase nunca se aplica a mim
- 3. Aplica-se quase sempre a mim
- 4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

40. Não importa o resultado de um trabalho, já fico satisfeito se sentir que ganhei alguma experiência nova. *

- 1. Nunca se aplica a mim
- 2. Quase nunca se aplica a mim
- 3. Aplica-se quase sempre a mim
- 4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

41. Preocupa-me como os outros vão reagir às minhas ideias. *

- 1. Nunca se aplica a mim
- 2. Quase nunca se aplica a mim
- 3. Aplica-se quase sempre a mim
- 4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

42. Sinto-me mais confortável quando consigo definir os meus próprios objetivos. *

- 1. Nunca se aplica a mim
- 2. Quase nunca se aplica a mim
- 3. Aplica-se quase sempre a mim
- 4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

43. Prefiro trabalhar em projetos com procedimentos claramente especificados. *

- 1. Nunca se aplica a mim
- 2. Quase nunca se aplica a mim
- 3. Aplica-se quase sempre a mim
- 4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

44. Gosto de fazer trabalhos que sejam tão absorventes que me façam esquecer tudo o resto. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

45. É importante para mim fazer aquilo que mais gosto. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

46. Estou menos preocupado com o trabalho que faço do que com o que recebo. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

47. Gosto de tarefas simples e bem definidas. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

48. Não me preocupa muito o que os outros pensam acerca do meu trabalho. *

1. Nunca se aplica a mim
2. Quase nunca se aplica a mim
3. Aplica-se quase sempre a mim
4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

49. Prefiro ter alguém que me estabeleça objetivos claros no meu trabalho. *

- 1. Nunca se aplica a mim
- 2. Quase nunca se aplica a mim
- 3. Aplica-se quase sempre a mim
- 4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

50. Estou profundamente consciente dos meus objetivos de carreira. *

- 1. Nunca se aplica a mim
- 2. Quase nunca se aplica a mim
- 3. Aplica-se quase sempre a mim
- 4. Aplica-se sempre a mim

1	2	3	4
---	---	---	---

Anexo C- Categorização da Correlação

Tabela 28

Categorização da Correlação (Fonte: Adaptado de Dancey and Reidy's (2004))

Valor do Coeficiente de Correlação	Força da Correlação
1	Perfeita
0.7 – 0.9	Forte
0.4 - 0.69	Moderada
0.1 – 0.39	Fraca
<0.1	Não existe correlação
Correlação negativa	-