

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR**

2020/2021



TII

**OS EFEITOS DA ROTAÇÃO DE CARGOS/FUNÇÕES NO
DESEMPENHO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA**

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

**Sérgio Alexandre Vilela Campão
CAP/TABST**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

OS EFEITOS DA ROTAÇÃO DE CARGOS/FUNÇÕES NO
DESEMPENHO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO
DA CARREIRA

CAP/TABST Sérgio Alexandre Vilela Campão

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2020/2021 1.^a Edição

Pedrouços 2021



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

OS EFEITOS DA ROTAÇÃO DE CARGOS/FUNÇÕES NO
DESEMPENHO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO
DA CARREIRA

CAP/TABST Sérgio Alexandre Vilela Campão

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2020/2021 1.ª Edição

Orientador: MAJ/TABST

Hugo Miguel da Mata Ferrão

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Sérgio Alexandre Vilela Campão**, declaro por minha honra que o documento intitulado ***Os efeitos da rotação de cargos/funções no desempenho profissional e desenvolvimento da carreira*** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2020/2021 1.ª Edição** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas. Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **01 de fevereiro de 2021**

Sérgio Alexandre Vilela Campão



Agradecimentos

A construção individual do presente Trabalho de Investigação Individual resulta de uma elaboração coletiva, pelo que é da mais nobre e elementar justiça fazer o reconhecimento deste facto. Por isso, em dedicação a todos aqueles que muito contribuíram com o seu estímulo e apoio na concretização desta tarefa quero expressar a minha gratidão.

Ao meu orientador Major Técnico de Abastecimento Hugo Miguel da Mata Ferrão, camarada de especialidade, quero deixar o meu Obrigado pela amizade, disponibilidade, paciência e competência científica demonstradas ao longo deste trabalho, assim como pelas sugestões e correções transmitidas durante a orientação. Apesar de preenchido com tantas responsabilidades profissionais, a prontidão, oportunidade e acuidade reveladas foram extraordinárias, tendo sido uma honra contar com toda a sua colaboração.

Aos militares e funcionários civis da FA, que se constituíram como uma peça fundamental para a materialização do objetivo e que sem o seu contributo este trabalho não seria possível, aos quais deixo o meu profundo agradecimento.

Aos camaradas do CPOS FA 2020/2021 1.ª Edição, apesar de termos convivido em circunstâncias nunca vistas, devido a uma doença que criou enormes constrangimentos, quero afirmar que foi, sem dúvida, um prazer trilhar este caminho convosco e estou verdadeiramente agradecido por ter podido beneficiar dos vossos conhecimentos e experiências profissionais, sentindo-me um privilegiado pela camaradagem e momentos de boa disposição partilhados.

Ao Coronel Francisco Carvalho Cosme, Diretor do Curso CPOS FA, e ao Tenente-Coronel Nuno Santos Loureiro, Docente da Área de Ensino Específico da FA, pela permanente total disponibilidade, pelo dinamismo e incentivo transmitidos, e pelo acolhimento e conselhos partilhados ao longo desta caminhada, sendo, por tal, dignos desta minha nota de apreço.

Ao corpo docente do IUM, por toda a dedicação, envolvimento, esforço e partilha de conhecimentos, tendo representado uma ocasião ímpar de crescimento intelectual e académico, estando grato pela oportunidade de aprender convosco.

Às digníssimas colaboradoras da Biblioteca do IUM, pelo apoio prestado na obtenção da mais variada literatura que muito facilitou na elaboração deste trabalho.

À minha esposa, Olga Campão, o meu especial reconhecimento e mérito por todos os sacrifícios a que foi sujeita, sempre com uma palavra de incentivo, cuidando incessantemente dos nossos bens mais preciosos: as nossas filhas, Matilde e Maria Campão.



Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico e concetual	4
2.1 Estado da arte e conceitos estruturantes	4
2.1.1 Rotação de cargos/funções	4
2.1.2 Desempenho profissional e gestão do desempenho	5
2.1.3 Desenvolvimento e gestão de carreiras.....	7
2.2 Modelo de análise.....	9
3. Metodologia e método.....	10
3.1 Metodologia	10
3.2 Método	10
3.2.1 Participantes e procedimento	10
3.2.2 Instrumento de recolha de dados	12
3.2.3 Técnicas de tratamento dos dados	14
4. Análise dos dados e discussão dos resultados.....	15
4.1 A rotação de cargos/funções dos militares e funcionários civis da FA	15
4.1.1 Análise da qualidade psicométrica da escala	15
4.1.2 Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo.....	18
4.1.3 Diferença de médias (ANOVA/Kruskal-Wallis/Mann-Whitney).....	19
4.1.4 Síntese conclusiva e resposta à QD1	26
4.2 O desempenho profissional dos militares e funcionários civis da FA.....	27
4.2.1 Análise da qualidade psicométrica da escala	27
4.2.2 Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo.....	29
4.2.3 Diferença de médias (ANOVA/Kruskal-Wallis/Mann-Whitney).....	30
4.2.4 Síntese conclusiva e resposta à QD2	34
4.3 O desenvolvimento da carreira dos militares e funcionários civis da FA	35
4.3.1 Análise da qualidade psicométrica da escala	35
4.3.2 Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo.....	36
4.3.3 Diferença de médias (ANOVA/Kruskal-Wallis/Mann-Whitney).....	37
4.3.4 Síntese conclusiva e resposta à QD3	41



4.4 Relação entre a RCF e DP e a RCF e DC dos militares e funcionários civis da FA, e resposta à QC	42
5. Conclusões	46
Referências bibliográficas	50

Índice de Apêndices

Apêndice A — Inquérito por questionário	Apd A-1
---	---------

Índice de Figuras

Figura 1 – Quadro Modelo de Análise.....	9
Figura 2 – Dados do efetivo da FA (Módulo de Consulta Rápida)	10
Figura 3 – Tabela Análise descritiva da amostra.....	11
Figura 4 –Tabela Inquérito de Rotação de Cargos/Funções	12
Figura 5 – Tabela Inquérito de Desempenho Profissional	13
Figura 6 – Tabela Inquérito de Gestão de Carreiras	14
Figura 7 – Critérios de recomendação de Fiabilidade estimada pelo α de Cronbach.....	15
Figura 8 – Tabela Coeficientes de fiabilidade para os 4F da RCF	15
Figura 9 – Tabela Análise Fatorial Exploratória (fixando 4 fatores) da RCF.....	17
Figura 10 – Tabela Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo na RCF ...	18
Figura 11 – Tabela Diferenças de médias na RCF por Categoria	20
Figura 12 – Tabela Diferenças de médias na RCF por Posto/Carreira	21
Figura 13 – Tabela Diferenças de médias na RCF por Género.....	21
Figura 14 – Tabela Diferenças de médias na RCF por Tempo de Serviço	23
Figura 15 – Tabela Diferenças de médias na RCF por Nível de Escolaridade	24
Figura 16 – Tabela Diferenças de médias na RCF por Idade.....	26
Figura 17 – Quadro Análise de influência da RCF.....	27
Figura 18 – Tabela Coeficientes de fiabilidade para os 3F do DP	28
Figura 19 – Tabela Análise Fatorial Exploratória (fixando 3 fatores) do DP	29
Figura 20 – Tabela Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo no DP	29
Figura 21 – Tabela Diferenças de médias no DP por Categoria	30
Figura 22 – Tabela Diferenças de médias no DP por Posto/Carreira	30
Figura 23 – Tabela Diferenças de médias no DP por Género	31
Figura 24 – Tabela Diferenças de médias no DP por Tempo de Serviço	32



Figura 25 – Tabela Diferenças de médias no DP por Nível de Escolaridade	33
Figura 26 – Tabela Diferenças de médias no DP por Idade.....	34
Figura 27 – Quadro Análise de influência do DP.....	35
Figura 28 – Tabela Coeficientes de fiabilidade para os 2F da GC	35
Figura 29 – Tabela Análise Fatorial Exploratória (fixando 2 fatores) da GC.....	36
Figura 30 – Tabela Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo na GC.....	37
Figura 31 – Tabela Diferenças de médias na GC por Categoria	38
Figura 32 – Tabela Diferenças de médias na GC por Posto/Carreira.....	38
Figura 33 – Tabela Diferenças de médias na GC por Género.....	39
Figura 34 – Tabela Diferenças de médias na GC por Tempo de Serviço	39
Figura 35 – Tabela Diferenças de médias na GC por Nível de Escolaridade	40
Figura 36 – Tabela Diferenças de médias na GC por Idade.....	41
Figura 37 – Quadro Análise de influência do DC	42
Figura 38 – Tabela Regressão Linear entre os fatores da RCF e do DP e GC.....	43
Figura 39 – Relação entre a RCF e DP e a RCF e DC, e efeitos gerados.....	44



Resumo

O presente estudo visa analisar a relação da rotação de cargos/funções (RCF) e os seus efeitos no desempenho profissional (associado à gestão do desempenho) e no desenvolvimento da carreira (associado à gestão da carreira) dos militares e funcionários civis da Força Aérea Portuguesa (FA).

Considerando como ponto de partida a análise ao conceito de rotação de cargos/funções estudado por Champion, Cheraskin e Stevens (1994), esta pesquisa pretende avaliar de que forma as práticas de RCF influenciam favoravelmente o desempenho profissional ou o desenvolvimento da carreira, ou, em última circunstância, se existe uma complementaridade entre ambos. Para esse fim, os militares e funcionários civis da FA foram observados como a população estatística, tendo sido obtida uma amostra (n=617) de participantes, representativa deste universo.

Para avaliar os construtos supracitados aplicou-se um inquérito por questionário, seguindo-se como metodologia de investigação o raciocínio dedutivo, baseado numa estratégia de pesquisa quantitativa e desenho de pesquisa de estudo de caso.

O estudo revelou um elevado significado para os militares e funcionários civis da FA da metodologia de RCF. Em observação aos resultados atingidos, verificou-se que a regressão linear produzida nas quatro dimensões da RCF, nomeadamente o interesse na prática da RCF e conhecimentos administrativo, técnico e organizacional, influenciaram sobretudo o desenvolvimento da carreira. Consequentemente, a RCF pode assumir-se como uma abordagem construtiva no reforço do desenvolvimento da carreira, contribuindo para aumentar a motivação, a satisfação, o envolvimento e o compromisso.

Palavras-chave:

Rotação de Cargos/Funções, Desempenho Profissional, Gestão de Desempenho, Desenvolvimento da Carreira, Gestão da Carreira, Força Aérea Portuguesa, Militares e Funcionários Civis.



Abstract

The purpose of this survey is investigating the relationship between job rotation (JR) and its effects on job performance (related to performance-based management) and career advancement (related to career management), through a case study applied to military staff and public officers of the Portuguese Air Force (PoAF).

Taking as its starting point the analysis of the JR concept studied by Campion, Cheraskin e Stevens (1994), this research aims to evaluate how the practices of JR has more influence over job performance or career management or appear, in the last case, to be complementary to each other. To that end, all military staff and public officers of the PoAF has been observed as the statistical population, having been obtained from a sample representative of this universe (n=617).

In order to assess the constructs stated above, an inquiry was applicated by quiz, followed by the deductive reasoning as a research methodology, based on a quantitative research strategy and a case study research design.

This study revealed a great significance of JR for the military staff and public officers of the PoAF. Regarding the findings attained, it was showed by the multiple regression results all four different dimensions of JR namely interest, administrative knowledge, technical knowledge and business knowledge, mainly influence career development. Consequently, JR may be a constructive approach to enhance the career development contributing to expanded motivation, employee satisfaction, involvement, and commitment.

Keywords:

Job Rotation, Job Performance, Performance-based Management, Career Advancement, Career Management, Portuguese Air Force, Military Staff and Public Officers.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

1CAB	Primeiro-Cabo
2CAB	Segundo-Cabo
1SAR	Primeiro-Sargento
2SAR	Segundo-Sargento
AFE	Análise Fatorial Exploratória
ASSISTOP	Assistente Operacional
ASSISTEC	Assistente Técnico
CADJ	Cabo-Adjunto
CPOS-FA	Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea
DC	Desenvolvimento da Carreira
DL	Decreto-Lei
DP	Desempenho Profissional
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
FA	Força Aérea
FUR	Furriel
GC	Gestão da Carreira
GD	Gestão do Desempenho
GRH	Gestão de Recursos Humanos
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LGTFP	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
QC	Questão Central
QD	Questão Derivada
RCF	Rotação de Cargos/Funções
RH	Recursos Humanos
SAJ	Sargento-Ajudante
SCH	Sargento-Chefe
SMOR	Sargento-Mor
SOLD	Soldado
TECSUP	Técnico Superior
Vs	Versus



1. Introdução

A prática da Rotação de Cargos/Funções (RCF) é considerada uma das características mais idiossincráticas da profissão militar, sendo a sua aplicação um desafio que se coloca à Gestão de Recursos Humanos (GRH), mas também a qualquer organização moderna.

O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), aprovado pelo Decreto-Lei (DL) n.º 90/2015, de 25 de maio, do Ministério da Defesa Nacional, veio estabelecer no seu prefácio como propósito fundamental assentar “na valorização da carreira militar e na salvaguarda das suas especificidades”.

Em regra, o desenvolvimento da carreira militar assenta na progressão vertical por via da transição por postos, nos termos do art.º 124.º do DL n.º 90/2015, de 22 de maio, e entre diferentes colocações. O EMFAR, *cf.* consagrado no seu art.º 125.º, prevê em alternativa a possibilidade de adoção de um modelo horizontal de carreira, a prever em diploma próprio, com o propósito de proporcionar ao militar o exercício de funções altamente especializadas ou como forma de mitigação dos congestionamentos de carreira (Gonçalves, 2020, p. 5).

Relativamente ao exercício das carreiras reguladas pela relação de vínculo de trabalho em funções públicas, encontra-se consagrada na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LGTFP), cuja redação está inscrita na Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, da Assembleia da República. A carreira do trabalhador em funções públicas, em conformidade com o articulado no n.º 1 do art.º 82.º do normativo supradito, tem como orientação a colocação “no posto de trabalho mais adequado às suas aptidões e qualificação profissional”, de acordo com a categoria e carreira, em que o desenvolvimento da carreira (DC) se divide em gerais ou especiais.

Neste contexto, a RCF pode ser interpretada como uma metodologia de GRH cuja finalidade é promover a evolução de competências e contribuir para o crescimento e desenvolvimento profissional. Esta prática, além de empreender no sentido de influenciar a motivação dos indivíduos, incide essencialmente na expansão da sua capacidade de atuação dentro da organização, tornando-os em generalistas ao invés de especialistas, proporcionando-lhes, concomitantemente, oportunidades de avaliação de desempenho latitudinárias (Chiavenato, 2014, p. 352) e o DC.

Noutra abordagem, com o DC militar, estabelecida legalmente no EMFAR, escarpeliza-se que à medida que surge a progressão, por via da promoção, e a aquisição de experiência ao longo dos anos, com influência na especialização em tarefas e atividades de



natureza mais generalista, acarretam a aplicação desse conhecimento adquirido a vários níveis da organização, com impacto na maior RCF de crescente complexidade.

Para os demais trabalhadores do Estado, o DC encontra-se consagrado da LGTFP, nos termos dos n.ºs 2 e 3 do art.º 84.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, estando nela reconhecido o direito ao pleno desenvolvimento da respetiva carreira profissional, baseado num regime geral e especial.

Face a esta abordagem associada à natureza das carreiras em funções públicas, pretende-se à luz de um método disponibilizado às organizações para a GRH elaborar uma análise da RCF e a influência gerada no desempenho profissional (DP) e no DC.

Ao nível da RCF dar-se-á relevo ao interesse manifestado pelos colaboradores na adoção desta prática e nos conhecimentos administrativo, técnico e organizacional transversalmente adquiridos no exercício das diversas funções nas respetivas carreiras.

No estudo ao DP, a ênfase será colocada na análise dos efeitos produzidos pela prática do método de RCF no desempenho da tarefa, no foco nos aspetos negativos do trabalho e no desempenho global dos colaboradores.

Relativamente à análise ao DC, a investigação pretenderá analisar a relação existente entre a RCF e o papel da chefia no desenho da carreira, e avaliar se os efeitos ocasionados das práticas de Gestão da Carreira (GC) instituídas para os Recursos Humanos (RH) decorrem da aplicação do modelo de RCF na Organização.

Assim, a finalidade primordial da pesquisa visa analisar a aplicabilidade do método de RCF em enquadramento militar, no desiderato de avaliar a sua influência no DP e os efeitos contemporâneos enquanto projeto de DC militar ou pública numa Organização militar.

Desta forma, a presente investigação tem por objeto de estudo os efeitos da RCF no DP e DC, sendo delimitada, como preconizado por Santos e Lima (2019, p. 42), pelos domínios:

- Temporal, à atualidade (presente ano de 2020);
- Espacial, aos militares e funcionários civis da Força Aérea (FA);
- De conteúdo, à RCF, ao DP e ao DC.

A presente investigação tem como objetivo geral (OG): *Avaliar a influência da RCF no DP e DC dos militares e funcionários civis da FA*, e os objetivos específicos (OE) são os seguintes:

- OE1: Analisar os efeitos da RCF na FA;
- OE2: Analisar os efeitos do DP na FA;



– OE3: Analisar os efeitos da GC na FA.

Dirigido ao OG susodito e de forma a orientar o estudo estabeleceu-se a seguinte questão central (QC): “*Em que medida a RCF tem influência no DP e DC dos militares e funcionários civis da FA?*”

Relativamente à organização do estudo, está estruturado em cinco capítulos. O primeiro, relativo à presente introdução. O segundo reservado à exposição do enquadramento concetual e teórico, assim como do modelo de análise. O terceiro, dirigido para a descrição da metodologia e do método. O quarto, orientado para a análise dos dados, discussão dos resultados e resposta às questões derivadas (QD) e QC. O quinto e último capítulo, direcionado à estruturação das conclusões, contributos para o conhecimento, limitações, sugestões para estudos futuros e recomendações essencialmente de fundamento prático.



2. Enquadramento teórico e concetual

2.1 Estado da arte e conceitos estruturantes

2.1.1 Rotação de cargos/funções

A rotação no trabalho (*job rotation*) é um dos métodos utilizados por muitas empresas no sentido de ampliar o aproveitamento e a aprendizagem dos seus colaboradores, dando-lhes a oportunidade de passar por todos os setores da organização, com a finalidade de conhecer as atividades, processos e especificidades de cada área (Al-Nashmi & Almoayad, 2015, p. 47).

Segundo a abordagem do desenvolvimento de pessoas, a RCF, enquanto técnica de evolução de habilidades pessoais, é entendida como o movimento de colaboradores entre várias posições na organização com o intuito de expandir competências, conhecimentos e capacidades (Chiavenato, 2014, p. 352), assim como, um meio para adquirir um conhecimento geral dos objetivos e da atividade da organização (Noe & Ford, 1992, cit. por Subramaniam, Shamsudin, & Zin, 2013, p. 136).

Ainda neste âmbito, a RCF permite aumentar a exposição das pessoas às operações da organização, transformando especialistas em generalistas, e incrementa as experiências individuais e o estímulo para o desenvolvimento de novas ideias (Al-Nashmi & Almoayad, 2015, p. 48).

Chiavenato (2014, p. 352) refere que a RCF pode ser aplicada de forma horizontal ou vertical. A rotação horizontal implica uma transferência lateral de curto prazo com vista à absorção de conhecimentos e experiências da mesma complexidade. A rotação vertical consubstancia-se numa promoção provisional para uma posição mais complexa.

Para Aboko, Songotuah e Abdul-Ganiyu (2016, cit. por Yakubu & Majeed, 2018, p. 32), a RCF envolve a mudança de colaboradores de uma posição para outra com o propósito de sustentar e melhorar a satisfação, motivação e desempenho. No seu estudo, alguns fatores são identificados no planeamento da frequência da rotação, de que são exemplo, o estado da aprendizagem e a familiaridade, mas também o DP, salientando o importante contributo do processo de rotação para a expansão das experiências profissionais dos colaboradores.

Enquanto fator de rotação entre cargos/funções, o DP pode servir de mecanismo para o aumento das competências de um colaborador que apresenta uma reduzida produtividade. De modo inverso, um colaborador com excepcionais capacidades pode entrar no processo de RCF com o intuito de dar apoio no desenvolvimento de áreas com menor produtividade. A possibilidade de proporcionar formação é igualmente considerado um fator de rotação,



normalmente usado para efeito de desenvolvimento individual e de incremento de conhecimentos e experiências dos colaboradores, surgindo também como meio para combater as situações de *stress* e simultaneamente promover o crescimento cognitivo, a criatividade e a inovação. A RCF confere ainda um aumento na motivação pela influência na redução do tédio decorrente das atividades rotineiras e através da aplicação da experiência dos colaboradores em novas atividades com consequência na melhoria do desempenho (Ramos, 2018).

Campion, Cheraskin e Stevens (1994, p. 1519), em resultado das suas pesquisas, recorreram a vários autores para atestar a importância da RCF no DC em cinco grandes áreas de intervenção: (i) Perspetiva individual da carreira; (ii) Incremento da experiência; (iii) Estabilidade laboral; (iv) Desempenho de novo cargo/função; e (v) Desenvolvimento de gestores.

Em suma, é possível constatar que a RCF é objeto de amplo tratamento em variada literatura, tem aplicação prática ao mundo empresarial e está ligada a um leque alargado de variáveis relacionadas, quer ao DP, quer ao DC.

2.1.2 Desempenho profissional e gestão do desempenho

No enquadramento do desempenho, este pode ser considerado como a conduta, atividades e ações praticadas através de diferentes métodos: individual, grupal ou organizacional (Panatik, 2012, cit. por Yakubu & Majeed, 2018, p. 32). Neste campo, a Gestão do Desempenho (GD) é um elemento fundamental na medida em que permite diagnosticar o potencial de desenvolvimento do colaborador e melhorar o seu desempenho futuro, possibilitando a identificação dos pontos fortes e fracos do desempenho individual, assim como as causas do desajustado desempenho (Rego et al., 2015, p. 494).

O desempenho pode então ser entendido como uma ação que pode ser comprovada e mensurada (Souza, Mattos, Sardinha, & Alves, 2005, p. 68), ou seja, é o nível de elasticidade que qualquer entidade tem sobre algo, com vista à obtenção de resultados (Sonnetag & Frese, 2002, p. 7). O conceito advoga que a implementação das tarefas visa um objetivo comum entre áreas distintas de uma Organização.

A abordagem ao DP é um conceito central nesta investigação, sendo fundamental que cada profissional avalie continuamente a sua atitude e postura, garantindo desse modo a integração de equipas e o aumento da produtividade. Assim, os colaboradores devem dirigir o foco e a motivação para a concretização das suas obrigações no ambiente de trabalho, em



que o resultado desse comportamento será o alcance de um elevado desempenho (Gomes & Borba, 2011, p. 250).

Diversos fatores podem afetar o DP do colaborador. Segundo Akbari e Maniei (2017, p. 22), os incentivos atribuídos como a motivação e a satisfação profissional poderão provocar um impacto no aumento do DP e influenciar a performance da organização.

Para uma organização atingir o sucesso, é importante o desenvolvimento de medidas de compensação aos colaboradores, que servem de incentivo à motivação e na melhoria do desempenho (Sequesseque, 2019, p. 21). A ligação entre os interesses individuais e os da Organização é um objetivo fulcral da política de recompensa, cuja ação visa a procura de benefícios recíprocos para ambas as partes (Aktinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2012), sendo a progressão da carreira vista como uma das grandes possibilidades para o crescimento do DP (Dutra, 2002).

No entanto, para um DP eficiente concorrem identicamente outras interações, tais como o(a) cargo/função assumido(a), as qualificações, o ambiente de trabalho, os valores organizacionais e os desejos e necessidades de reconhecimento pessoal. Portanto, revela-se evidente a importância do papel dos gestores nesta determinação de vontade de melhoria do desempenho e no aumento da produtividade (Akbari & Maniei, 2017, p. 22). Por sua vez, a dedicação e esforço individual estão intimamente interligados com as competências e capacidades de cada pessoa e na perceção do papel a ser desempenhado (Chiavenato, 2010).

Cada vez mais, existe um interesse crescente por parte das organizações em apostar no desenvolvimento e aperfeiçoamento de técnicas que as conduzam a alcançar metas, com o intuito de compreender o que move os colaboradores para a obtenção de um melhor desempenho (Sequesseque, 2019, p. 22). Portanto, concretizar a GD pressupõe um processo de tomada de decisão sustentado em factos, em que se torna imprescindível escolher a forma como será feita a observação deste fenómeno e as ferramentas mais adequadas para aquilo que se pretende verificar, mediante a observação das principais características. Segundo Fetzner, Oltramari e Olea (2010, p. 978), concorrem para a GD a execução de ações de planificação, a concretização do devido acompanhamento e a materialização da sua avaliação.

A GD compreende vários níveis de análise (corporativos, divisionais, coletivos e individuais), pois a sua ação irá possibilitar que seja admissível efetuar a medição dos contributos individual e coletivo para o cumprimento dos objetivos estratégicos da Organização (Brandão & Guimarães, 2011, p. 12). Quando se define um padrão de



desempenho, a Organização deve estar provida da capacidade de mostrar o desempenho que replique esse padrão, designadamente, um processo destinado a estimular o valor, a excelência e as competências dos colaboradores e, especialmente, o contributo destes para a missão da Organização.

De acordo com Camara, Guerra e Rodrigues (2001, p. 404), a GD tem a função de identificar o potencial dos colaboradores, por forma a permitir a melhoria do desempenho e da qualidade das relações entre colaboradores e superiores hierárquicos, conferindo aos colaboradores a oportunidade de assumirem responsabilidades relevantes orientadas para os objetivos pessoais e da Organização.

2.1.3 Desenvolvimento e gestão de carreiras

A carreira é entendida como um conjunto sucessivo de afetações e postos de trabalho, enquanto a GC tem por finalidade fazer o acompanhamento do passado, do presente e do futuro das afetações de um colaborador na organização (Peretti, 2001).

Nos últimos anos verifica-se que a teoria e a investigação na temática da GC alteraram a sua orientação para modelos individualistas e flexíveis, em detrimento dos modelos organizacionais, cujo paradoxo conduziu a uma mudança no modo como os indivíduos perspetivam as organizações e a sua carreira (Ascensão, 2009, p. 50).

A atual abordagem sobre a carreira remete para uma tendência em que as responsabilidades entre indivíduos e organizações devem ser partilhadas. Portanto, para as organizações é importante a aquisição e o desenvolvimento de competências relevantes para as suas necessidades estratégicas (Rego et al., 2015, p. 496), sendo que, na ótica dos indivíduos, a carreira passa a ser da sua inteira responsabilidade, devendo para tal existir um estímulo proveniente da Organização (Correia & Passos, 2015).

Deste modo, a GC assume a aspiração das organizações em conciliarem de forma equilibrada as necessidades de carreira dos colaboradores e os seus objetivos estratégicos, desenvolvendo práticas de GC através da adoção de um programa alargado e global, onde se identificam as características, competências e processo formativo dos indivíduos em articulação com as necessidades presentes e futuras da Organização (Leal, 2013, p. 12), e atuando como instrumento de gestão das expectativas, objetivos, desenvolvimento de competências e empenhamento organizacional.

Implícito ao conceito de carreira está o de desenvolvimento profissional dos colaboradores, na medida em que uma organização é composta por variadas funções, mais ou menos interligadas, em que os RH têm de corresponder às necessidades organizacionais.



Segundo Sekiou (1993, cit. por António, Marques & Alves, 2000, p. 2), a carreira é um conjunto de atividades prosseguidas pelos indivíduos para guiar e orientar, interna e externamente, o seu percurso profissional numa organização, com o intuito de atingir o maior nível de competências e de resultados hierárquicos (progressão na carreira), sociais e políticos.

Assim, a política de RH definida para a Organização deve estar articulada com o desenvolvimento da carreira, devendo ser desenhada de modo a contribuir para o sucesso profissional, numa perspetiva de integração vertical (progressão e promoção na carreira, sustentada num sistema de níveis hierárquicos), e suportar outras atividades, numa perspetiva de integração horizontal (polivalência e rotação de postos de trabalho, mudanças ao nível do conteúdo do trabalho e dos processos) (Sousa, Gomes, Sanches, & Duarte, 2006).

Guerin & Wills (1992, cit. por Ascensão, 2009, p. 58; Leal, 2013, p. 17; Serra, 2017, p. 33), definiram uma categorização em seis grupos para as práticas de GC, abordando aspetos relacionados com o apoio aos colaboradores no desenho de planos de desenvolvimento e iniciativas de crescimento de carreira, programas de formação, gestão do *stress*, fóruns de discussão e ações de monitorização de carreira.

A RCF pode influenciar o DC, sendo explicado a partir de diversas perspetivas. Em primeiro, a RCF é um método eficaz para estimular o DC, através do contributo que pode proporcionar na evolução das capacidades e competências dos colaboradores, assim como na identificação de necessidades específicas de formação no local de trabalho (Bolton & Gold, 2004, cit. por Subramaniam et al., 2013, p. 138).

Em segundo, o DC ocorre de uma forma que é considerada lenta, normalmente baseado num processo de avaliação informal e de longa duração dos colaboradores (Tremblay & Rolland, 2000, cit. por Subramaniam et al., 2013, p. 138).

Em terceiro, a RCF proporciona informação que a Organização pode utilizar para melhorar a alocação dos seus colaboradores às tarefas, situação que indiretamente reflete oportunidades de DC (Orpen, 1994, cit. por Subramaniam et al., 2013, p. 139), e aprender novos aspetos sobre as competências dos seus colaboradores (Subramaniam et al., 2013, p. 139).

Finalmente, a literatura que aborda o tema da flexibilidade funcional sugere que a RCF é um elemento central dentro do quadro da discussão sobre a flexibilidade do colaborador, estando associada a diferentes modelos de organização do trabalho, tais como a ampliação do trabalho, a RCF e os grupos de trabalhos semiautónomos (Friedrich, Kabst, Weber &



Rodehuth, 1998, cit. por Subramaniam et al., 2013, p. 139). Os seus estudos sugerem que a assunção de novos desafios e o exercício independente e responsável de novos cargos/funções proporcionam ao colaborador um incremento dos conhecimentos e competências.

2.2 Modelo de análise

A presente investigação segue as diretrizes estabelecidas no Modelo de Análise constante da Figura 1.

Objetivo Geral	Avaliar a influência da rotação de cargos/funções no desempenho profissional e desenvolvimento da carreira dos militares e funcionários civis da FA.				
Objetivos Específicos	Questão Central		Em que medida a rotação de cargos/funções tem influência no desempenho profissional e desenvolvimento da carreira?		
	Questões Derivadas	Conceito/constructos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de Recolha de Dados
OE1 Analisar os efeitos da rotação de cargos/funções na FA.	QD1 De que forma a rotação de cargos/funções influencia os militares e funcionários civis na FA?	Rotação de cargos/funções	Interesse na prática do método	Q1, Q2, Q3, Q4	Inquérito por questionário
			Conhecimento administrativo	Q5, Q6, Q7, Q8, Q9	
			Conhecimento técnico	Q10, Q11, Q12, Q13	
			Conhecimento organizacional	Q14, Q15, Q16, Q17	
OE2 Analisar os efeitos do desempenho profissional na FA.	QD2 De que forma o desempenho profissional influencia os militares e funcionários civis na FA?	Desempenho profissional	Desempenho na tarefa	Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24	
			Foco nos aspetos negativos	Q25, Q26, Q27	
			Desempenho global	Q28, Q29, Q30, Q31	
OE3 Analisar os efeitos da gestão de carreira na FA.	QD3 De que forma o desenvolvimento da carreira influencia os militares e funcionários civis na FA?	Gestão de carreiras	Papel da chefia na construção da carreira	Q33, Q34, Q35, Q36, Q38, Q41, Q44, Q45	
			Práticas de gestão de carreiras pela organização/RH	Q32, Q37, Q39, Q40, Q42, Q43, Q46	

Figura 1 – Quadro Modelo de Análise



3. Metodologia e método

3.1 Metodologia

O método científico, de acordo com Freixo (2011, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 23), caracteriza-se pelo processo de aquisição de conhecimentos, onde são introduzidos procedimentos credíveis de recolha, classificação, análise e de interpretação de dados.

Metodologicamente, este estudo é orientado por um raciocínio do tipo dedutivo, na medida em que “[...] parte da lei geral para o particular” (Santos & Lima, 2019, p. 21), assente numa estratégia de investigação quantitativa e num desenho de pesquisa de tipo estudo de caso.

3.2 Método

3.2.1 Participantes e procedimento

Participantes. Em linha com o definido por Huot (2002, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 72), a dimensão da amostra (“n”) constituída superou o quantitativo de referência para o universo da população (“N”) de 6.614 efetivos (Figura 2), cujos dados foram extraídos a 27 de novembro de 2020 pela Direção de Pessoal da FA. A presente investigação contou com o contributo de 619 respondentes, distribuídos entre 590 militares da FA de diversas categorias e 29 funcionários civis de várias carreiras do quadro de pessoal da FA (Figura 3). Fazendo uma caracterização geral aos respondentes, constata-se que a maioria são do género masculino (75,61%), das Categorias de Oficial (49,76%) e Sargento (42,00%), com incidência, respetivamente, para os Postos de Capitão e Oficial Subalterno (31,83%) e de SAJ/1SAR/2SAR/FUR (37,16%), e com tempo de serviço entre]15-20 anos] (17,29%) e]20-25 anos] (20,03%). Quanto ao grau de escolaridade situa-se preponderantemente ao nível do 12.º ano (curso equivalente) (38,93%) e nos respondentes com idade compreendida entre]30-35 anos] (19,55%) e]35-40 anos] (21,65%).



Figura 2 – Dados do efetivo da FA (Módulo de Consulta Rápida)

Fonte: Direção de Pessoal da FA (2020).



Variável	n	%
Categoria		
Oficial	308	49,76
Sargento	260	42,00
Praça	22	3,55
Funcionário Civil	29	4,68
Posto/Carreira		
Oficial Superior	111	17,93
Capitão e Oficial Subalterno	197	31,83
SMOR/SCH	30	4,85
SAJ/1SAR/2SAR/FUR	230	37,16
CADJ/1CAB/2CAB/SOLD	22	3,55
TECSUP/ASSISTEC/ASSISTOP/Outra	29	4,68
Gênero		
Feminino	151	24,39
Masculino	468	75,61
Tempo de serviço		
≤12 meses	6	0,97
]1;5 anos]	42	6,79
]5;10 anos]	42	6,79
]10;15 anos]	86	13,89
]15;20 anos]	107	17,29
]20;25 anos]	124	20,03
]25;30 anos]	87	14,05
]30;35 anos]	62	10,02
>35 anos	63	10,18
Nível de escolaridade		
≤9.º ano/curso equivalente	3	0,48
10.º/11.º anos	13	2,10
12.º ano/curso equivalente	241	38,93
Bacharelato	41	6,62
Licenciatura	162	26,17
Pós-Graduação	45	7,27
Mestrado	110	17,77
Doutoramento	4	0,65
Idade		
≤25 anos	18	2,91
]25;30 anos]	59	9,53
]30;35 anos]	74	11,95
]35;40 anos]	121	19,55
]40;45 anos]	134	21,65
]45;50 anos]	94	15,19
]50;55 anos]	82	13,25
>55 anos	37	5,98

Figura 3 – Tabela Análise descritiva da amostra

Procedimento. Na sequência da devida autorização superior, o inquérito por questionário, elaborado na plataforma *Google Forms* (Apêndice A), foi disponibilizado à população alvo por via eletrónica pela Direção de Comunicações e Sistemas de Informação para os endereços eletrónicos institucionais da FA, entre novembro e dezembro de 2020. Garantiu-se a salvaguarda do anonimato e a reserva da confidencialidade das respostas ao questionário, destinadas exclusivamente ao tratamento estatístico, tendo sido essa



informação comunicada aos destinatários, assim como a finalidade do estudo e a ausência de respostas certas ou erradas.

3.2.2 Instrumento de recolha de dados

Foi aplicado um questionário (Apêndice A), composto por quatro partes. A primeira identifica os dados sociodemográficos dos respondentes. A segunda incide no método da RCF (*job rotation*). A terceira relaciona-se com a temática do DP (*job performance*). Por fim, a quarta enquadra a GC.

Rotação de cargos/funções (*job rotation*). Foi aplicada a versão traduzida e adaptada por Subramaniam et al. (2013, pp. 142-143) do inquérito de RCF – *Factor Analyses on Job Rotation* – de Campion et al. (1994, p. 1528), constituído por 17 itens (Figura 4), distribuídos por 4 subescalas, avaliados numa escala de Likert de cinco pontos (“1”–Discordo totalmente a “5”–Concordo totalmente). Incluiu-se a opção “0”–Não sabe não responde.

Dimensão/ Subescala	Questões (Q)
Interesse na prática da rotação de cargos/funções	Q1_Geralmente estou de acordo com a rotação de cargo/função para formação e desenvolvimento profissional.
	Q2_Estou interessado na rotação de cargo/função num futuro próximo.
	Q3_Estaria interessado na rotação de cargo/função no futuro se houver um plano de gestão de sucessão de recursos humanos.
	Q4_Estaria interessado no futuro na rotação de cargo/função se envolver um plano de formação.
Conhecimento administrativo	Q5_Melhorei as capacidades de planeamento e organização.
	Q6_Melhorei as competências interpessoais.
	Q7_Melhorei as competências de liderança.
	Q8_Aumentei o autoaperfeiçoamento.
	Q9_Melhorei as capacidades cognitivas.
Conhecimento técnico	Q10_Aumentei o conhecimento sobre as políticas, procedimentos e práticas da Organização.
	Q11_Aumentei as qualificações técnicas.
	Q12_Melhorei o conhecimento sobre a estrutura orgânica.
	Q13_Aumentei a rede de contactos.
Conhecimento organizacional	Q14_Melhorei o conhecimento sobre assuntos gerais/correntes.
	Q15_Melhorei o conhecimento sobre a missão da Organização.
	Q16_Melhorei o conhecimento sobre o ambiente externo à Organização.
	Q17_Compreendo o objetivo da Organização.

Figura 4 –Tabela Inquérito de Rotação de Cargos/Funções

Fonte: Adaptado de Subramaniam et al. (2013) a partir de Campion et al. (1994, p. 1528).

Desempenho profissional (*job performance*). Foi aplicada a versão traduzida e adaptada por Sequesseque (2019, p. 66) do inquérito de DP – *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) – de Koopmans et al. (2014), constituído por 14 itens (Figura 5),



distribuídos por 3 subescalas, avaliados numa escala de Likert de cinco pontos (2 subescalas: “1”–Discordo totalmente a “5”–Concordo totalmente; e 1 subescala: “1”–Necessita de significativas melhorias a “5”–Excelente). Incluiu-se a opção “0”–Não sabe não responde.

Dimensão/ Subescala	Questões (Q)
Desempenho na tarefa	Q18_Eu nem sempre consigo planear bem as minhas tarefas de modo a terminá-las a tempo.
	Q19_Eu realizo bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço.
	Q20_Eu procuro melhorar a forma de fazer o meu trabalho.
	Q21_Eu procuro realizar, em primeiro lugar, as tarefas mais importantes.
	Q22_Eu procuro propor novas formas de resolver problemas de trabalho.
	Q23_Eu protesto sobre aspetos menos importantes do trabalho.
Foco nos aspetos negativos	Q24_Eu torno alguns problemas de trabalho maiores do que eram.
	Q25_Eu tento dar mais atenção a aspetos negativos do trabalho em vez de aspetos positivos.
	Q26_Eu procuro falar com colegas sobre aspetos negativos do meu trabalho.
Desempenho global	Q27_Eu procuro conversar com pessoas fora da organização sobre aspetos negativos do meu trabalho.
	Q28_Quantidade do meu trabalho.
	Q29_Qualidade do meu trabalho.
	Q30_Exatidão/Rigor do meu trabalho.
	Q31_Serviço prestado a outros serviços e clientes.

Figura 5 – Tabela Inquérito de Desempenho Profissional

Fonte: Adaptado de Sequesseque (2019, p. 66) a partir de Koopmans et al. (2014).

Gestão de carreiras. Foi aplicada a versão desenvolvida por Ascensão (2009, p. 168) do inquérito de gestão de carreiras, constituído por 15 itens (Figura 6), distribuídos por 2 subescalas, avaliados numa escala de Likert de cinco pontos (“1”–Discordo totalmente a “5”–Concordo totalmente). Incluiu-se a opção “0”–Não sabe não responde.



Dimensão/ Subescala	Questões (Q)
Papel da chefia na construção da carreira	Q33_A minha chefia proporciona-me a possibilidade de frequentar a formação que necessito.
	Q34_Participo na construção do meu plano individual de carreira.
	Q35_O <i>feedback</i> que a minha chefia me dá, permite-me desenvolver as minhas competências.
	Q36_Quando necessito, é dado aconselhamento da carreira imparcial (isto é, tendo em conta os meus objetivos e não tanto os interesses da Organização).
	Q38_A minha chefia deu-me a conhecer as pessoas certas para me ajudarem a desenvolver a minha carreira.
	Q41_Tenho oportunidade de discutir a minha carreira e pedir aconselhamento à minha chefia.
	Q44_A minha chefia tem um papel relevante na gestão da minha carreira.
Práticas de gestão de carreiras pela organização/ RH	Q45_As conversas de desenvolvimento permitem a identificação de mais valias e necessidades de desenvolvimento, tendo em vista a progressão da carreira.
	Q32_Nesta Organização é dada a formação necessária para desenvolver as minhas competências.
	Q37_A Organização permite a troca de ideias que facilitam a minha progressão na carreira.
	Q39_As sessões de esclarecimento existentes, ajudam os colaboradores a prepararem-se para novos desafios de carreira (isto é, assumir novas funções, reforma, ...).
	Q40_É-me disponibilizada informação útil acerca da gestão e progressão de carreira (isto é, livros, folhetos informativos, atendimento para esclarecimento de dúvidas).
	Q42_Antes de assumir uma nova função ou responsabilidade, a organização prepara o colaborador para esse desafio.
	Q43_A rotação de pessoas por diferentes funções permite enriquecer a sua carreira.
Q46_O plano de carreira nesta organização é adaptado às características de cada colaborador.	

Figura 6 – Tabela Inquérito de Gestão de Carreiras
 Fonte: Adaptado a partir de Ascensão (2009, p. 168).

3.2.3 Técnicas de tratamento dos dados

Para produção da análise qualitativa aos dados recorreu-se ao *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM SPSS Statistics 22). Assim, o tratamento da informação consistiu em análise de variáveis no âmbito da estatística descritiva (média/desvio padrão), análise fatorial exploratória (AFE), cálculo de coeficientes de correlação (r de Pearson), consistência interna dos instrumentos (Alfa de Cronbach), análises para comparação das médias (ANOVA, Kruskal-Wallis e Mann-Whitney) e relação entre variáveis (Regressão Linear).



4. Análise dos dados e discussão dos resultados

4.1 A rotação de cargos/funções dos militares e funcionários civis da FA

4.1.1 Análise da qualidade psicométrica da escala

O procedimento de tratamento estatístico iniciou-se com a estimação do alfa (α) de Cronbach, medida desenvolvida por L. J. Cronbach, em 1951, também definida como *consistência interna de escala*, sendo o α^1 caracterizado como o coeficiente médio das estimativas de consistência interna que resultariam se fossem concretizadas todas as divisões possíveis da escala (Cronbach, 1951, cit. por Maroco & Garcia-Marques, 2006, p. 73). Assim, de acordo com este autor, a sua significância confere que quanto maior for a correlação entre os itens maior será a homogeneidade dos itens e, por conseguinte, maior é a consistência da medição da dimensão ou constructo teórico observados. O seu valor varia numa escala numérica de 0 a 1 e pode ser classificado segundo alguns dos cenários de investigação das ciências sociais representados na Figura 7.

Autor	Condição	α considerado aceitável
Davis, 1964, p. 24	Previsão individual	Acima de 0.75
	Previsão para grupos de 25-50 indivíduos	Acima de 0.5
Kaplan & Sacuzzo, 1982, p. 106	Investigação fundamental	0.7-0.8
	Investigação aplicada	0.95
Murphy & Davidsholder, 1988, p. 89	Fiabilidade inaceitável	<0.6
	Fiabilidade baixa	0.7
	Fiabilidade moderada a elevada	0.8-0.9
	Fiabilidade Elevada	>0.9
Nunnally, 1978, p. 245-246	Investigação preliminar	0.7
	Investigação fundamental	0.8
	Investigação aplicada	0.9-0.95

Figura 7 – Critérios de recomendação de Fiabilidade estimada pelo α de Cronbach (adaptado de Peterson, 1994)

Fonte: Maroco e Garcia-Marques (2006, p. 73).

Da observação da Figura 8, constata-se que todos os fatores (4F) configuram índices de consistência que garantem uma fiabilidade de moderada a elevada (Figura 7), utilizando para o efeito a abordagem de Murphy & Davidsholder (1988, p. 89).

Fator/Dimensão	Alfa de Cronbach
Interesse na prática da rotação de cargos/funções	0,821
Conhecimento administrativo	0,940
Conhecimento técnico	0,900
Conhecimento organizacional	0,916

Figura 8 – Tabela Coeficientes de fiabilidade para os 4F da RCF

¹ Cortina (1993, cit. por Maroco & Garcia-Marques, 2006, p. 73) descreve o alfa de Cronbach como uma medida estável de fiabilidade.



Na continuidade desenvolveu-se a AFE, caracterizada como “um conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente em uma matriz de dados e determinar o número e a natureza das variáveis latentes (fatores) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas” (Brown, 2006, cit. por Damásio, 2012, p. 214). Segundo Hongyu (2018, p. 89) a aplicação da AFE justifica-se em pesquisas com número reduzido de respondentes, permitindo que a análise fatorial produza uma validação às variáveis selecionadas. Para tal, são utilizados dois métodos de avaliação: (i) o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)²; e (ii) o Teste de Esfericidade de Bartlett³, que salientam uma tendência geral para que os resultados destes testes sejam uniformes, mediante aceitação ou negação da possibilidade de fatoração da matriz de dados (Dziuban & Shirkey, 1974, cit. por Hongyu, 2018, p. 89-90).

No estudo à RCF realizou-se a AFE (Figura 9), com rotação varimax (Kaiser, 1958, pp. 187-200), tendo sido extraído um valor KMO de 0,958, classificado como *Excelente* (Hutcheson & Sofronou, 1999; Pereira, 1999, cit. por Hongyu, 2018, p. 90) ou *Muito Boa* (Kaiser, 1974, pp. 31-36), e o teste de esfericidade de Bartlett significativo [$\chi^2(136)=8996,229;p<0,001$], com uma variância total explicada dos 4F de 77,6%, indicando adequada intercorrelação entre os fatores analisados.

² O KMO é determinado através do quadrado das correlações totais dividido pelo quadrado das correlações parciais (Dziuban & Shirkey, 1974, cit. por Hongyu, 2018, p. 89), variando entre o valor 0 e 1. Como regra para interpretação: valores $KMO < 0,5$ são considerados inaceitáveis; valores $0,5 \leq KMO < 0,7$ são considerados medíocres; valores $0,7 \leq KMO < 0,8$ são considerados bons; valores $0,8 \leq KMO < 0,9$ são considerados ótimos; e valores $KMO \geq 0,9$ são considerados excelentes (Hutcheson & Sofronou, 1999; Pereira, 1999, cit. por Hongyu, 2018, p. 90).

³ O teste de esfericidade de Bartlett avalia em que medida a matriz de covariância é idêntica, isto é, sem a existência de correlações entre si (Field, 2005, cit. por Hongyu, 2018, p. 90), bem como a significância geral das correlações numa matriz de dados (Hair et al., 2009, cit. por Hongyu, 2018, p. 90).



		Fator			
		1	2	3	4
(F1)	Q15_Melhorei o conhecimento sobre a missão da Organização.	0,831			
	Q16_Melhorei o conhecimento sobre o ambiente externo à Organização.	0,816			
	Q12_Melhorei o conhecimento sobre a estrutura orgânica.	0,802			
	Q14_Melhorei o conhecimento sobre assuntos gerais/correntes.	0,788			
	Q13_Aumentei a rede de contactos.	0,756			
	Q10_Aumentei o conhecimento sobre as políticas, procedimentos e práticas da Organização.	0,696			
	Q17_Compreendo o objetivo da Organização.	0,643			
	Q11_Aumentei as qualificações técnicas.	0,631			
(F2)	Q7_Melhorei as competências de liderança.		0,788		
	Q6_Melhorei as competências interpessoais.		0,753		
	Q5_Melhorei as capacidades de planeamento e organização.		0,742		
	Q8_Aumentei o autoaperfeiçoamento.		0,727		
	Q9_Melhorei as capacidades cognitivas.		0,721		
(F3)	Q4_Estaria interessado no futuro na rotação de cargo/função se envolver um plano de formação.			0,890	
	Q3_Estaria interessado na rotação de cargo/função no futuro se houver um plano de gestão de sucessão de recursos humanos.			0,864	
	Q2_Estou interessado na rotação de cargo/função num futuro próximo.			0,647	
(F4)	Q1_Geralmente estou de acordo com a rotação de cargo/função para formação e desenvolvimento profissional.				0,850
	Conhecimento organizacional				
	Conhecimento técnico				
	Conhecimento administrativo				
	Interesse na prática da RCF				

% variância explicada: 32,9% (F1), 23,8% (F2), 13,8% (F3) e 7,1% (F4).
Nota: O sistema de cores utilizado identifica os itens que integram o respetivo fator no modelo original.

Figura 9 – Tabela Análise Fatorial Exploratória (fixando 4 fatores) da RCF

Dado a rotação verificada no teste aos 4F ter como consequência a excelente adequabilidade dos parâmetros relacionados a esta AFE, a estrutura original será mantida ao longo dos restantes ensaios, em virtude da rotação não resultar numa união de itens de diferentes fatores, salvo nos fatores *conhecimento organizacional*⁴ e *conhecimento técnico*⁵, redundando esta ocorrência numa latente correspondência associada a ambos. Concorre igualmente para esta decisão os bons resultados de fiabilidade gerados dos testes de consistência interna. Verifica-se ainda que o fator *conhecimento administrativo*⁶ manteve integralmente a estrutura original e o fator *interesse na prática da RCF*, não obstante a repartição ocorrida com a AFE, não inclui qualquer outro item de fator distinto.

⁴ O *conhecimento organizacional* (business knowledge) é entendido como a perceção que o colaborador tem da missão e objetivos da Organização, bem como do ambiente interno e externo em que opera.

⁵ O *conhecimento técnico* (technical knowledge) encontra-se relacionado com a perceção do colaborador quanto às qualificações técnicas individuais desenvolvidas e o conhecimento adquirido quanto às políticas, procedimentos e práticas adotados pela Organização.

⁶ O *conhecimento administrativo* (administrative knowledge) está ligado à perceção exteriorizada pelo colaborador sobre as suas capacidades de gestão, liderança e de aprendizagem desenvolvidas, bem como ao nível do conhecimento cognitivo e melhorias pessoais sentidas.



4.1.2 Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo

Em resultado da análise psicométrica produzida anteriormente, salienta-se que todos os fatores apresentaram um nível de consistência adequado, permitindo que se possa continuar a inferir observações sobre a globalidade dos fatores.

Considerando como pontos relevantes o “3–Não Concordo Nem Discordo” e “4–Concordo Parcialmente”, dos resultados constantes da Figura 10, deduz-se que todos os fatores observados seguem uma tendência de concordância [*conhecimento administrativo* ($M_{\text{média}}=3,45; DP_{\text{adrão}}=1,19$) < *conhecimento técnico* ($M_{\text{média}}=3,74; DP_{\text{adrão}}=1,19$)].

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Categoria											
2. Posto/Carreira			0,928**								
3. Género			0,264**	0,223**							
4. Tempo de serviço			0,099*	0,004	-0,155**						
5. Nível de escolaridade			-0,607**	-0,622**	-0,027	-0,344**					
6. Idade			0,130**	-0,005	-0,084*	0,918**	-0,310**				
7. Interesse na prática RCF	3,62	1,03	-0,039	-0,078	0,101*	-0,025	0,135**	0,019			
8. Conhecimento administrativo	3,45	1,19	-0,068	-0,100*	-0,021	0,078	0,023	0,070	0,473**		
9. Conhecimento técnico	3,74	1,13	-0,117**	-0,153**	0,016	0,055	0,075	0,071	0,436**	0,823**	
10. Conhecimento organizacional	3,48	1,19	-0,071	-0,128**	0,007	0,062	0,054	0,082*	0,435**	0,805**	0,853**

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Figura 10 – Tabela Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo na RCF

Adicionalmente, da análise da mesma Tabela, verifica-se ao nível da correlação⁷ as considerações seguintes:

- Correlação positiva de associação linear forte (Martins, 2014, p. 2):
 - Categoria e Posto/Carreira ($r=0,928; p < 0,01$);
 - Tempo de Serviço e Idade ($r=0,918; p < 0,01$);
 - Conhecimento Administrativo e:
 - ✓ Conhecimento Técnico ($r=0,823; p < 0,01$);
 - ✓ Conhecimento Organizacional ($r=0,805; p < 0,01$).
- Correlação negativa de associação linear moderada (Martins, 2014, p. 2):
 - Categoria e Nível de Escolaridade ($r=-0,607; p < 0,01$);
 - Posto/Carreira e Nível de Escolaridade ($r=-0,622; p < 0,01$).
- Correlação positiva de associação linear fraca (Martins, 2014, p. 2):
 - Interesse na prática da RCF e:

⁷ A Correlação entre duas variáveis do tipo quantitativo descreve a associação entre essas variáveis (Martins, 2014, p. 1). O coeficiente de correlação (r) varia entre -1 e 1, sendo que quanto maior for o seu valor maior será o grau de associação linear entre as variáveis. Um valor de r positivo significa uma associação linear positiva e um valor de r negativo significa uma associação linear negativa.



- ✓ Conhecimento Administrativo ($r=0,473;p<0,01$);
- ✓ Conhecimento Técnico ($r=0,436;p<0,01$);
- ✓ Conhecimento Organizacional ($r=0,435;p<0,01$).

4.1.3 Diferença de médias (ANOVA/Kruskal-Wallis/Mann-Whitney)

Nesta secção continuam a ser analisados os dados relativos a todos os fatores elencados anteriormente.

Nesse sentido, *cf.* dados constantes da Figura 11, constata-se a existência de diferenças de médias⁸ estatisticamente significativas seguintes:

- Interesse na prática da RCF ($F=4,138;p<0,01$), entre Funcionário Civil ($M_{\text{édia}}=3,87;DP_{\text{adrão}}=0,88$) Vs (**Versus**) Sargento ($M_{\text{édia}}=3,45;DP_{\text{adrão}}=1,16$) (teste de Tukey $p<0,01$);
- Conhecimento Administrativo ($F=1,862;p<0,135$), entre Oficial ($M_{\text{édia}}=3,56;DP_{\text{adrão}}=1,13$) Vs Sargento ($M_{\text{édia}}=3,33;DP_{\text{adrão}}=1,26$) (teste de Tukey $p<0,05$);
- Conhecimento Técnico ($F=4,762;p<0,01$), entre Oficial ($M_{\text{édia}}=3,92;DP_{\text{adrão}}=1,05$) Vs Funcionário Civil ($M_{\text{édia}}=3,64;DP_{\text{adrão}}=1,28$), Praça ($M_{\text{édia}}=3,58;DP_{\text{adrão}}=0,94$) e Sargento ($M_{\text{édia}}=3,57;DP_{\text{adrão}}=1,20$) (teste de Tukey $p<0,01$);
- Conhecimento Organizacional ($F=3,620;p<0,05$), entre Oficial ($M_{\text{édia}}=3,63;DP_{\text{adrão}}=1,15$) Vs Sargento ($M_{\text{édia}}=3,30;DP_{\text{adrão}}=1,22$) (teste de Tukey $p<0,093$).

⁸ Para o cálculo foi utilizada a medida de análise da variância (ANOVA), que permite testar a confiabilidade da diferença entre médias para mais do que dois grupos de observações (Tabachnick & Fidell, 2007, p. 70). A homocedasticidade (homogeneidade de variâncias) ou variância constante é, na maioria das ocasiões, um requisito essencial para ANOVA, podendo o nível de significância ser determinado pelo teste de homogeneidade de *Levene* (Riboldi, Barbian, Kolowski, Selau, & Torman, 2014, p. 335).



Fator	Grupo	n	M	DP	ANOVA		Homocedasticidade		Post-hoc Tukey
					F	p	Levene	p	
Interesse RCF	Oficial	308	3,73	0,92	4,138	**0,006	7,007	***0,000	FC>S
	Sargento	260	3,45	1,16					
	Praça	22	3,68	0,86					
	Funcionário civil	29	3,87	0,88					
Conhecimento administrativo	Oficial	308	3,56	1,13	1,862	0,135	3,511	*0,015	O>S
	Sargento	260	3,33	1,26					
	Praça	22	3,45	0,95					
	Funcionário civil	29	3,39	1,27					
Conhecimento técnico	Oficial	308	3,92	1,05	4,762	**0,003	4,948	**0,002	O>S,P,FC
	Sargento	260	3,57	1,20					
	Praça	22	3,58	0,94					
	Funcionário civil	29	3,64	1,28					
Conhecimento organizacional	Oficial	308	3,63	1,15	3,620	*0,013	2,147	0,093	O>S
	Sargento	260	3,30	1,22					
	Praça	22	3,51	0,94					
	Funcionário civil	29	3,55	1,29					

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Figura 11 – Tabela Diferenças de médias na RCF por Categoria

Da observação da Figura 12, verifica-se a existência de diferenças entre médias⁹ estatisticamente significativas seguintes:

- Interesse na prática da RCF ($F=2,811; p < 0,05$), entre TECSUP/ASSISTEC/ASSISTOP/Outra ($M_{\text{média}}=3,87; DP_{\text{adrão}}=0,88$) e Oficial Superior ($M_{\text{média}}=3,83; DP_{\text{adrão}}=0,81$) Vs SMOR/SCH ($M_{\text{média}}=3,38; DP_{\text{adrão}}=1,03$) (teste de Tukey $p < 0,01$);
- Conhecimento Administrativo ($F=2,578; p < 0,05$), entre Oficial Superior ($M_{\text{média}}=3,80; DP_{\text{adrão}}=1,11$) Vs SMOR/SCH ($M_{\text{média}}=3,20; DP_{\text{adrão}}=1,47$) (teste de Tukey $p < 0,05$);
- Conhecimento Técnico ($F=4,283; p < 0,01$), entre Oficial Superior ($M_{\text{média}}=4,14; DP_{\text{adrão}}=0,94$) Vs SMOR/SCH ($M_{\text{média}}=3,46; DP_{\text{adrão}}=1,56$) (teste de Tukey $p < 0,01$);
- Conhecimento Organizacional ($F=5,455; p < 0,01$), entre Oficial Superior ($M_{\text{média}}=3,98; DP_{\text{adrão}}=1,01$) Vs SMOR/SCH ($M_{\text{média}}=3,21; DP_{\text{adrão}}=1,36$) (teste de Tukey $p < 0,01$).

⁹ *Ibidem*, p. 19.



Fator	Grupo	n	M	DP	ANOVA		Homocedasticidade		Post-hoc Tukey
					F	p	Levene	p	
Interesse RCF	Oficial Superior	111	3,83	0,81	2,811	*0,016	4,848	***0,000	FC,OSup > SMOR/ SCH
	Capitão e Oficial Subalterno	197	3,68	0,97					
	SMOR/SCH	30	3,38	1,03					
	SAJ/1SAR/2SAR/FUR	230	3,46	1,18					
	CADJ/1CAB/ 2CAB/SOLD	22	3,68	0,86					
	TECSUP/ASSISTEC/ASSISTOP/Outra	29	3,87	0,88					
Conhecimento administrativo	Oficial Superior	111	3,80	1,11	2,578	*0,025	2,702	*0,020	OSup > SMOR/ SCH
	Capitão e Oficial Subalterno	197	3,43	1,12					
	SMOR/SCH	30	3,20	1,47					
	SAJ/1SAR/2SAR/FUR	230	3,34	1,23					
	CADJ/1CAB/ 2CAB/SOLD	22	3,45	0,95					
	TECSUP/ASSISTEC/ASSISTOP/Outra	29	3,39	1,27					
Conhecimento técnico	Oficial Superior	111	4,14	0,94	4,283	**0,001	4,775	***0,000	OSup > SMOR/ SCH
	Capitão e Oficial Subalterno	197	3,79	1,09					
	SMOR/SCH	30	3,46	1,56					
	SAJ/1SAR/2SAR/FUR	230	3,58	1,15					
	CADJ/1CAB/ 2CAB/SOLD	22	3,58	0,94					
	TECSUP/ASSISTEC/ASSISTOP/Outra	29	3,64	1,28					
Conhecimento organizacional	Oficial Superior	111	3,98	1,01	5,455	***0,000	2,432	*0,034	OSup > SMOR/ SCH
	Capitão e Oficial Subalterno	197	3,43	1,17					
	SMOR/SCH	30	3,21	1,36					
	SAJ/1SAR/2SAR/FUR	230	3,32	1,20					
	CADJ/1CAB/ 2CAB/SOLD	22	3,51	0,94					
	TECSUP/ASSISTEC/ASSISTOP/Outra	29	3,55	1,29					

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Figura 12 – Tabela Diferenças de médias na RCF por Posto/Carreira

Da observação da Figura 13, nota-se a existência de diferenças entre médias¹⁰ estatisticamente significativas ($U=29742,0; p < 0,01$) apenas no fator *interesse na prática de RCF*, com o género Feminino ($M_{\text{média}}=3,80; DP_{\text{adrão}}=1,01$) a apresentar um valor superior ao Masculino ($M_{\text{média}}=3,56; DP_{\text{adrão}}=1,04$).

Fator	Grupo	n	M	DP	Mann-Whitney	
					U	p
Interesse RCF	Feminino	151	3,80	1,01	29742,0	**0,003
	Masculino	468	3,56	1,04		
Conhecimento administrativo	Feminino	151	3,41	1,12	32566,5	0,146
	Masculino	468	3,46	1,21		
Conhecimento técnico	Feminino	151	3,78	1,10	35144,5	0,920
	Masculino	468	3,73	1,14		
Conhecimento organizacional	Feminino	151	3,50	1,23	34155,5	0,535
	Masculino	468	3,48	1,17		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Figura 13 – Tabela Diferenças de médias na RCF por Género

¹⁰ Inicialmente desenvolvido por F. Wilcoxon, em 1945, para comparação de tendências centrais de duas amostras independentes de igual dimensão, o teste de Mann-Whitney (*Wilcoxon rank-sum test*) foi difundido, a partir de 1947, por H. B. Mann e D. R. Whitney como um teste não paramétrico utilizado para se proceder à comparação de amostras de tamanhos diferentes. De acordo com Nachar (2008, pp. 13-14), o teste de Mann-Whitney é indicado para comparar dois grupos diferentes, quando não estejam reunidos os requisitos para a aplicação do teste *t* de Student, de modo a confirmar se fazem ou não parte da população.



Relativamente ao Tempo de Serviço, de acordo com a Figura 14, observa-se a existência de diferenças entre médias¹¹ estatisticamente significativas seguintes:

- Interesse na prática da RCF ($X^2=4,525;p<0,807$), entre “ ≤ 12 meses” ($M_{\text{édia}}=4,00;DP_{\text{adrão}}=0,72$) Vs “[10; 15 anos]” ($M_{\text{édia}}=3,49;DP_{\text{adrão}}=1,11$) e “ >35 anos” ($M_{\text{édia}}=3,51;DP_{\text{adrão}}=1,03$) (teste de Tukey $p<0,576$);
- Conhecimento Administrativo ($X^2=18,001;p<0,05$), entre “ >35 anos” ($M_{\text{édia}}=3,74;DP_{\text{adrão}}=1,22$) Vs “ ≤ 12 meses” ($M_{\text{édia}}=2,40;DP_{\text{adrão}}=1,89$) (teste de Tukey $p<0,054$);
- Conhecimento Técnico ($X^2=11,340;p<0,183$), entre “ >35 anos” ($M_{\text{édia}}=3,90;DP_{\text{adrão}}=1,23$) e “[5;10 anos]” ($M_{\text{édia}}=3,89;DP_{\text{adrão}}=0,88$) Vs “ ≤ 12 meses” ($M_{\text{édia}}=2,71;DP_{\text{adrão}}=2,17$) (teste de Tukey $p<0,065$);
- Conhecimento Organizacional ($X^2=13,269;p<0,103$), entre “[20;25 anos]” ($M_{\text{édia}}=3,63;DP_{\text{adrão}}=1,19$) Vs “ ≤ 12 meses” ($M_{\text{édia}}=2,71;DP_{\text{adrão}}=2,20$) (teste de Tukey $p<0,052$).

¹¹ O teste de Kruskal-Wallis caracteriza-se por uma extensão do teste de Mann-Whitney aplicável a duas ou mais amostras independentes (Souza P. A., 2012, p. 9).



Fator	Grupo	n	M	DP	Kruskall-Wallis		Post-hoc Tukey
					X^2	p	
Interesse RCF	≤ 12 meses	6	4,00	0,72	4,525	0,807	≤ 12 meses > > 35 anos;]10; 15 anos]
]1; 5 anos]	42	3,67	1,06			
]5; 10 anos]	42	3,78	0,98			
]10; 15 anos]	86	3,49	1,11			
]15; 20 anos]	107	3,63	0,98			
]20; 25 anos]	124	3,61	1,08			
]25; 30 anos]	87	3,71	0,99			
]30; 35 anos]	62	3,61	1,05			
	> 35 anos	63	3,51	1,03			
Conhecimento administrativo	≤ 12 meses	6	2,40	1,89	18,001	*0,021	> 35 anos > ≤ 12 meses
]1; 5 anos]	42	3,21	1,19			
]5; 10 anos]	42	3,68	,92			
]10; 15 anos]	86	3,40	1,10			
]15; 20 anos]	107	3,32	1,17			
]20; 25 anos]	124	3,51	1,23			
]25; 30 anos]	87	3,50	1,15			
]30; 35 anos]	62	3,37	1,29			
	> 35 anos	63	3,74	1,22			
Conhecimento técnico	≤ 12 meses	6	2,71	2,17	11,340	0,183	> 35 anos;]5; 10 anos] > ≤ 12 meses
]1; 5 anos]	42	3,57	1,25			
]5; 10 anos]	42	3,89	0,88			
]10; 15 anos]	86	3,73	1,07			
]15; 20 anos]	107	3,66	1,09			
]20; 25 anos]	124	3,83	1,14			
]25; 30 anos]	87	3,76	1,02			
]30; 35 anos]	62	3,69	1,25			
	> 35 anos	63	3,90	1,23			
Conhecimento organizacional	≤ 12 meses	6	2,71	2,20	13,269	0,103]20; 25 anos] > ≤ 12 meses
]1; 5 anos]	42	3,43	1,26			
]5; 10 anos]	42	3,51	0,99			
]10; 15 anos]	86	3,41	1,06			
]15; 20 anos]	107	3,32	1,29			
]20; 25 anos]	124	3,63	1,19			
]25; 30 anos]	87	3,57	1,10			
]30; 35 anos]	62	3,31	1,26			

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Figura 14 – Tabela Diferenças de médias na RCF por Tempo de Serviço

Da análise da Figura 15, respeitante ao Nível de Escolaridade, averigua-se a existência de diferenças entre médias¹² estatisticamente significativas seguintes:

- Interesse na prática da RCF ($X^2=15,605; p < 0,05$), entre “Doutoramento” ($M_{\text{média}}=4,00; DP_{\text{adrão}}=0,82$) e “Pós-Graduação” ($M_{\text{média}}=3,91; DP_{\text{adrão}}=0,90$) Vs “≤9.º ano/curso equivalente” ($M_{\text{média}}=2,75; DP_{\text{adrão}}=0,66$) (teste de Tukey $p < 0,081$);

¹² *Ibidem*, p. 22.



- Conhecimento Administrativo ($X^2=17,839;p<0,05$), entre “Pós-Graduação” ($M_{\text{média}}=3,79;DP_{\text{adrão}}=1,01$) Vs “Doutoramento” ($M_{\text{média}}=2,65;DP_{\text{adrão}}=1,94$) (teste de Tukey $p<0,312$);
- Conhecimento Técnico ($X^2=18,276;p<0,183$), entre “Bacharelato” ($M_{\text{média}}=4,02;DP_{\text{adrão}}=1,29$) Vs “Doutoramento” ($M_{\text{média}}=2,94;DP_{\text{adrão}}=1,98$) (teste de Tukey $p<0,322$);
- Conhecimento Organizacional ($X^2=12,887;p<0,075$), entre “Bacharelato” ($M_{\text{média}}=3,80;DP_{\text{adrão}}=1,29$) Vs “Doutoramento” ($M_{\text{média}}=2,75;DP_{\text{adrão}}=1,86$), “≤9.º ano/curso equivalente” ($M_{\text{média}}=3,08;DP_{\text{adrão}}=0,76$) e “10.º/11.º anos” ($M_{\text{média}}=3,21;DP_{\text{adrão}}=1,02$) (teste de Tukey $p<0,428$).

Fator	Grupo	n	M	DP	Kruskall-Wallis		Post-hoc Tukey
					X^2	p	
Interesse RCF	≤ 9.º ano/curso equivalente	3	2,75	0,66	15,605	*0,029	Doutoramento; Pós-Graduação > ≤ 9.º ano/curso equivalente
	10.º/11.º anos	13	3,15	1,11			
	12.º ano/curso equivalente	241	3,45	1,17			
	Bacharelato	41	3,88	0,86			
	Licenciatura	162	3,71	0,89			
	Pós-Graduação	45	3,91	0,90			
	Mestrado	110	3,71	0,97			
	Doutoramento	4	4,00	0,82			
Conhecimento administrativo	≤ 9.º ano/curso equivalente	3	3,40	0,60	17,839	*0,013	Pós-Graduação > Doutoramento
	10.º/11.º anos	13	3,00	1,18			
	12.º ano/curso equivalente	241	3,35	1,27			
	Bacharelato	41	3,74	1,33			
	Licenciatura	162	3,59	1,05			
	Pós-Graduação	45	3,79	1,01			
	Mestrado	110	3,30	1,14			
	Doutoramento	4	2,65	1,94			
Conhecimento técnico	≤ 9.º ano/curso equivalente	3	3,67	0,38	18,276	*0,011	Bacharelato > Doutoramento
	10.º/11.º anos	13	3,44	1,24			
	12.º ano/curso equivalente	241	3,58	1,19			
	Bacharelato	41	4,02	1,29			
	Licenciatura	162	3,91	0,99			
	Pós-Graduação	45	3,92	0,98			
	Mestrado	110	3,76	1,12			
	Doutoramento	4	2,94	1,98			
Conhecimento organizacional	≤ 9.º ano/curso equivalente	3	3,08	0,76	12,887	0,075	Bacharelato > Doutoramento; ≤ 9.º ano/curso equivalente; 10.º/11.º anos
	10.º/11.º anos	13	3,21	1,02			
	12.º ano/curso equivalente	241	3,36	1,25			
	Bacharelato	41	3,80	1,29			
	Licenciatura	162	3,59	1,10			
	Pós-Graduação	45	3,66	1,12			
	Mestrado	110	3,49	1,13			
	Doutoramento	4	2,75	1,86			

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$.

Figura 15 – Tabela Diferenças de médias na RCF por Nível de Escolaridade



Da análise da Figura 16, alusiva à Idade, observa-se a existência de diferenças entre médias¹³ estatisticamente significativas seguintes:

- Interesse na prática da RCF ($X^2=5,661;p<0,580$), entre “[40;45 anos]” (Média=3,74;DP_{adrão}=1,03) Vs “≤25 anos” (Média=3,50;DP_{adrão}=1,03) (teste de Tukey $p<0,942$);
- Conhecimento Administrativo ($X^2=15,669;p<0,05$), entre “>55 anos” (Média=3,83;DP_{adrão}=1,40) Vs “[25;30 anos]” (Média=3,24;DP_{adrão}=1,27) (teste de Tukey $p<0,182$);
- Conhecimento Técnico ($X^2=18,276;p<0,183$), entre “>55 anos” (Média=3,90;DP_{adrão}=1,36) Vs “[25;30 anos]” (Média=3,48;DP_{adrão}=1,33) (teste de Tukey $p<0,563$);
- Conhecimento Organizacional ($X^2=12,887;p<0,075$), entre “>55 anos” (Média=3,86;DP_{adrão}=1,26) Vs “[25;30 anos]” (Média=3,17;DP_{adrão}=1,33) (teste de Tukey $p<0,364$).

¹³ *Ibidem*, p. 22.



Fator	Grupo	n	M	DP	Kruskall-Wallis		Post-hoc Tukey
					X^2	p	
Interesse RCF	≤ 25 anos	18	3,50	1,03	5,661	0,580]40; 45 anos] > ≤ 25 anos
]25; 30 anos]	59	3,62	1,20			
]30; 35 anos]	74	3,55	0,97			
]30; 35 anos]	121	3,55	1,06			
]40; 45 anos]	134	3,74	1,03			
]45; 50 anos]	94	3,70	1,00			
]50; 55 anos]	82	3,55	0,99			
	> 55 anos	37	3,59	1,05			
Conhecimento administrativo	≤ 25 anos	18	3,43	1,13	15,669	*0,028	> 55 anos >]25; 30 anos]
]25; 30 anos]	59	3,24	1,27			
]30; 35 anos]	74	3,39	1,14			
]30; 35 anos]	121	3,38	1,20			
]40; 45 anos]	134	3,58	1,08			
]45; 50 anos]	94	3,45	1,20			
]50; 55 anos]	82	3,40	1,20			
	> 55 anos	37	3,83	1,40			
Conhecimento técnico	≤ 25 anos	18	3,76	1,10	10,175	0,179	> 55 anos >]25; 30 anos]
]25; 30 anos]	59	3,48	1,33			
]30; 35 anos]	74	3,61	1,19			
]30; 35 anos]	121	3,73	1,05			
]40; 45 anos]	134	3,87	1,04			
]45; 50 anos]	94	3,80	1,00			
]50; 55 anos]	82	3,74	1,23			
	> 55 anos	37	3,90	1,36			
Conhecimento organizacional	≤ 25 anos	18	3,67	1,18	18,226	*0,011	> 55 anos >]25; 30 anos]
]25; 30 anos]	59	3,17	1,33			
]30; 35 anos]	74	3,36	1,16			
]30; 35 anos]	121	3,42	1,24			
]40; 45 anos]	134	3,62	1,11			
]45; 50 anos]	94	3,56	1,10			
]50; 55 anos]	82	3,40	1,16			
	> 55 anos	37	3,86	1,26			

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Figura 16 – Tabela Diferenças de médias na RCF por Idade

4.1.4 Síntese conclusiva e resposta à QD1

Da análise anterior, focada no estudo e tratamento estatístico do método de RCF através das percepções recolhidas dos militares e funcionários civis da FA, operacionalizou-se uma ferramenta de medição do interesse na prática da RCF e dos conhecimentos adquiridos com o método (Campion et al., 1994, pp. 1522-1523; Subramaniam et al., 2013, p. 141). Assim, colocada a QD1, *De que forma a RCF influencia os militares e funcionários civis na FA?*, conclui-se que a RCF apresenta para todos os seus fatores uma avaliação entre *boa* e *excelente* consistência de fiabilidade, tendo sido utilizada para os itens uma escala numérica de valor entre “1–Discordo Totalmente” e “5–Concordo Totalmente”, com a possibilidade de resposta “0–Não sabe Não responde”, sendo arrojado o intervalo [2;4 pontos] como referencial, em que os valores inferiores são considerados “abaixo dos pares” e os superiores “acima dos pares”. Todos os fatores analisados ficaram enquadrados no intervalo de referência, com $M_{\text{média}} > 3$, sendo o maior valor atribuído ao *conhecimento técnico* (percepção associada às qualificações técnicas adquiridas individualmente e práticas da



Organização) e o menor valor ao *conhecimento administrativo* (percepção sobre capacidades de gestão, liderança, aprendizagem e conhecimento cognitivo).

Em termos da correlação, observa-se uma elevada associação positiva entre todos os fatores relacionados ao conhecimento (*Administrativo, Técnico e Organizacional*) e associação moderada entre estes e o *Interesse na prática da RCF*.

Numa análise pormenorizada e individual aos fatores, a influência da RCF nos militares e funcionários civis da FA encontra-se sintetizada na Figura 17.

Fator	Efeito	Gênero	Posto/Categoria/Carreira	Tempo de Serviço	Nível de Escolaridade	Idade
<i>Interesse na prática da RCF</i>	(+)	Feminino	Funcionário civil	≤12 meses	Doutoramento; Pós-Graduação]40;45 anos]
	(-)	Masculino	Sargento (SMOR/SCH)]10;15 anos]; >35 anos	≤9.º ano/curso equivalente	≤25 anos
<i>Conhecimento Administrativo</i>	(+)		Oficial (Oficial Superior)	>35 anos	Pós-Graduação	>55 anos
	(-)		Sargento (SMOR/SCH)	≤12 meses	Doutoramento]25;30 anos]
<i>Conhecimento Técnico</i>	(+)		Oficial (Oficial Superior)	>35 anos;]5;10 anos]	Bacharelato	>55 anos
	(-)		Sargento (SMOR/SCH)	≤12 meses	Doutoramento]25;30 anos]
<i>Conhecimento Organizacional</i>	(+)		Oficial (Oficial Superior)]20;25 anos]	Bacharelato	>55 anos
	(-)		Sargento (SMOR/SCH)	≤12 meses	Doutoramento]25;30 anos]

Figura 17 – Quadro Análise de influência da RCF

4.2 O desempenho profissional dos militares e funcionários civis da FA

4.2.1 Análise da qualidade psicométrica da escala

Da análise à Figura 18, observa-se que os 3F apresentam índices de consistência de fiabilidade inaceitável ($\alpha < 0,6$) e baixa ($0,6 \leq \alpha < 0,8$) (Figura 7), mediante a abordagem seguida por Murphy & Davidsholder (1988, p. 89). Assim, os fatores *desempenho na tarefa*¹⁴ e *foco nos aspetos negativos*¹⁵ devem ser considerados como inaceitáveis. Esta situação pode estar associada a uma codificação errada ou da mistura de itens de dimensões diferentes

¹⁴ Visa avaliar o modo como os colaboradores observam a sua performance e proficiência na realização das tarefas genéricas e técnicas associadas ao trabalho (Campbell, 1990, cit. por Koopmans et al., 2013, p. 7), isto é, a quantidade e qualidade do trabalho, aptidões pessoais e conhecimento profissionais.

¹⁵ Tem como finalidade abordar a forma como a adoção de comportamentos inadequados podem causar prejuízo à Organização (Rotundo & Sackett, 2002, cit. por Koopmans et al., 2013, p. 7).



(Maroco & Garcia-Marques, 2006, p. 74). Já as considerações sobre o fator *desempenho global*¹⁶ devem ser instruídas com algumas reservas.

Fator/Dimensão	Alfa de Cronbach
Desempenho na tarefa	0,412
Foco nos aspetos negativos	0,596
Desempenho global	0,774

Figura 18 – Tabela Coeficientes de fiabilidade para os 3F do DP

No exame ao DP realizou-se a AFE (Figura 19), com rotação varimax (Kaiser, 1958, pp. 187-200), tendo sido extraído um valor KMO¹⁷ de 0,738, classificado como *Boa* (Hutcheson & Sofronou, 1999; Pereira, 1999, cit. por Hongyu, 2018, p. 90) ou *Razoável* (Kaiser, 1974, pp. 31-36), e o teste de esfericidade de Bartlett¹⁸ significativo [$\chi^2(91)=1884,145, p<0,001$], com uma variância total explicada dos 3F de 48,7%.

No entanto, a rotação originada no teste aos 3F nesta AFE apenas manteve na nova estrutura desenhada os itens da estrutura original associados ao fator *desempenho global*. Doravante, com a geração deste resultado, apenas serão produzidas inferências sobre este fator, tendo igualmente convergido para esta decisão os fracos resultados de fiabilidade gerados dos testes de consistência interna.

¹⁶ Analisa a forma como os colaboradores em termos gerais percecionam a quantidade e qualidade do seu trabalho, assim como o grau de rigor e exatidão como o executam.

¹⁷ *Ibidem*, p. 16.

¹⁸ *Ibidem*, p. 16.



		Fator		
		1	2	3
(F1)	Q29 Qualidade do meu trabalho.	0,869		
	Q30 Exatidão/Rigor do meu trabalho.	0,839		
	Q28 Quantidade do meu trabalho.	0,702		
	Q31 Serviço prestado a outros serviços e clientes.	0,573		
	Q19 Eu realizo bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço.	0,480		
(F2)	Q25 Eu tento dar mais atenção a aspetos negativos do trabalho em vez de aspetos positivos.		0,714	
	Q24 Eu torno alguns problemas de trabalho maiores do que eram.		0,692	
	Q27 Eu procuro conversar com pessoas fora da organização sobre aspetos negativos do meu trabalho.		0,677	
	Q26 Eu procuro falar com colegas sobre aspetos negativos do meu trabalho.		0,597	
	Q23 Eu protesto sobre aspetos menos importantes do trabalho.		0,589	
	Q18 Eu nem sempre consigo planear bem as minhas tarefas de modo a terminá-las a tempo.		0,330	
(F3)	Q22 Eu procuro propor novas formas de resolver problemas de trabalho.			0,804
	Q20 Eu procuro melhorar a forma de fazer o meu trabalho.			0,780
	Q21 Eu procuro realizar, em primeiro lugar, as tarefas mais importantes.			0,693
Desempenho global				
Focos nos aspetos negativos				
Desempenho na tarefa				

% variância explicada: 21,3% (F1), 16,0% (F2) e 11,4% (F3).

Nota: O sistema de cores utilizado identifica os itens que integram o respetivo fator no modelo original.

Figura 19 – Tabela Análise Fatorial Exploratória (fixando 3 fatores) do DP

4.2.2 Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo

Da interpretação dos dados constantes do capítulo anterior, adiante apenas serão concebidas considerações sobre o fator *desempenho global*. Deste modo, da análise da Figura 20, observa-se que a média deste fator está ao nível do valor “4–Bom” ($M_{\text{média}}=3,96; DP_{\text{adrão}}=0,66$).

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Categoria										
2. Posto/Carreira			0,928**							
3. Género			0,264**	0,223**						
4. Tempo de serviço			0,099*	0,004	-0,155**					
5. Nível de escolaridade			-0,607**	-0,622**	-0,027	-0,344**				
6. Idade			0,130**	-0,005	-0,084*	0,918**	-0,310**			
7. Desempenho na tarefa	3,36	0,47	0,001	-0,003	0,022	0,006	0,029	-0,015		
8. Foco nos aspetos negativos	2,34	0,92	-0,110**	-0,068	-0,098*	-0,143**	0,088*	-0,170**	0,348**	
9. Desempenho global	3,96	0,66	0,116**	-0,097*	-0,079*	0,172*	-0,085*	0,163**	0,162**	-0,044

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Figura 20 – Tabela Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo no DP

Em termos de correlação¹⁹, não existe qualquer consideração materialmente relevante a ser concretizada, mormente o facto de os resultados sombreados a cinzento estarem explicados no subcapítulo 4.1.2.

¹⁹ *Ibidem*, p. 18.



4.2.3 Diferença de médias (ANOVA/Kruskal-Wallis/Mann-Whitney)

Da análise da Figura 21, observa-se a existência de diferenças entre médias²⁰ estatisticamente significativas no fator *desempenho global*, entre Funcionário Civil ($M_{\text{média}}=4,28; DP_{\text{adrão}}=0,58$) Vs Praça ($M_{\text{média}}=3,68; DP_{\text{adrão}}=0,74$) (teste de Tukey $p<0,464$).

Fator	Grupo	n	M	DP	ANOVA		Homocedasticidade		Post-hoc Tukey
					F	p	Levene	p	
Desempenho na tarefa	Oficial	308	3,37	0,43	0,826	0,480	1,205	0,307	FC,O,S > P
	Sargento	260	3,36	0,51					
	Praça	22	3,24	0,44					
	Funcionário Civil	29	3,44	0,48					
Foco nos aspetos negativos	Oficial	308	2,42	0,86	4,750	**0,003	2,704	*0,045	P > FC
	Sargento	260	2,28	0,97					
	Praça	22	2,61	0,85					
	Funcionário Civil	29	1,83	1,02					
Desempenho global	Oficial	308	3,88	0,65	6,321	***0,000	1,099	0,349	FC > P
	Sargento	260	4,03	0,65					
	Praça	22	3,68	0,74					
	Funcionário Civil	29	4,28	0,58					

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$.

Figura 21 – Tabela Diferenças de médias no DP por Categoria

Da análise da Figura 22, refere-se a existência de diferenças entre médias²¹ estatisticamente significativas no fator *desempenho global*, entre “TECSUP/ASSISTEC/ASSISTOP/Outra” ($M_{\text{média}}=4,28; DP_{\text{adrão}}=0,58$) Vs “CADJ/1CAB/2CAB/SOLD” ($M_{\text{média}}=3,68; DP_{\text{adrão}}=0,74$) (teste de Tukey $p<0,084$).

Fator	Grupo	n	M	DP	ANOVA		Homocedasticidade		Post-hoc Tukey
					F	p	Levene	p	
Desempenho na tarefa	Oficial Superior	111	3,37	0,40	0,536	0,749	1,116	0,351	
	Capitão e Oficial Subaltemo	197	3,37	0,44					
	SMOR/SCH	30	3,32	0,51					
	SAJ/1SAR/2SAR/FUR	230	3,36	0,51					
	CADJ/1CAB/2CAB/SOLD	22	3,24	0,44					
	TECSUP/ASSISTEC/ASSISTOP/Outra	29	3,44	0,48					
Foco nos aspetos negativos	Oficial Superior	111	2,27	0,86	4,441	**0,001	2,259	*0,047	
	Capitão e Oficial Subaltemo	197	2,50	0,84					
	SMOR/SCH	30	2,00	0,81					
	SAJ/1SAR/2SAR/FUR	230	2,32	0,99					
	CADJ/1CAB/2CAB/SOLD	22	2,61	0,85					
	TECSUP/ASSISTEC/ASSISTOP/Outra	29	1,83	1,02					
Desempenho global	Oficial Superior	111	3,99	0,67	4,989	***0,000	2,203	0,052	FC > CADJ/ 1CAB/ 2CAB/ SOLD
	Capitão e Oficial Subaltemo	197	3,81	0,62					
	SMOR/SCH	30	3,96	1,00					
	SAJ/1SAR/2SAR/FUR	230	4,04	0,59					
	CADJ/1CAB/2CAB/SOLD	22	3,68	0,74					
	TECSUP/ASSISTEC/ASSISTOP/Outra	29	4,28	0,58					

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$.

Figura 22 – Tabela Diferenças de médias no DP por Posto/Carreira

²⁰ *Ibidem*, p. 19.

²¹ *Ibidem*, p. 19.



Do conspecto da Figura 23, constata-se a existência de diferenças entre médias²² estatisticamente significativas ($U=32204,0; p<0,094$) no fator *desempenho global*, com o género Masculino ($M_{\text{média}}=4,05; DP_{\text{adrão}}=0,56$) a exibir um valor superior ao Feminino ($M_{\text{média}}=3,93; DP_{\text{adrão}}=0,68$).

Fator	Grupo	n	M	DP	Mann-Whitney	
					U	p
Desempenho na tarefa	Feminino	151	3,38	0,48	33735,5	0,400
	Masculino	468	3,36	0,46		
Foco nos aspetos negativos	Feminino	151	2,18	0,96	30565,0	*0,012
	Masculino	468	2,39	0,90		
Desempenho global	Feminino	151	3,93	0,68	32204,5	0,094
	Masculino	468	4,05	0,56		

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$.

Figura 23 – Tabela Diferenças de médias no DP por Género

Relativamente ao Tempo de Serviço, de acordo com a Figura 24, observa-se a existência de diferenças entre médias²³ estatisticamente significativas no fator *desempenho global* ($X^2=41,326; p<0,0001$), entre “[10;15 anos]” ($M_{\text{média}}=4,22; DP_{\text{adrão}}=0,48$) Vs “[15;20 anos]” ($M_{\text{média}}=3,81; DP_{\text{adrão}}=0,84$) (teste de Tukey $p<0,248$).

²² *Ibidem*, p. 21.

²³ *Ibidem*, p. 22.



Fator	Grupo	n	M	DP	Kruskall-Wallis		Post-hoc Tukey
					X^2	p	
Desempenho na tarefa	≤ 12 meses	6	3,31	0,29	10,582	0,227	
]1; 5 anos]	42	3,31	0,61			
]5; 10 anos]	42	3,29	0,44			
]10; 15 anos]	86	3,43	0,41			
]15; 20 anos]	107	3,37	0,44			
]20; 25 anos]	124	3,36	0,48			
]25; 30 anos]	87	3,42	0,46			
]30; 35 anos]	62	3,24	0,48			
	> 35 anos	63	3,39	0,45			
Foco nos aspetos negativos	≤ 12 meses	6	2,39	0,85	20,003	*0,010	
]1; 5 anos]	42	2,52	0,87			
]5; 10 anos]	42	2,54	0,74			
]10; 15 anos]	86	2,48	0,91			
]15; 20 anos]	107	2,51	0,82			
]20; 25 anos]	124	2,24	1,03			
]25; 30 anos]	87	2,20	0,97			
]30; 35 anos]	62	2,16	0,96			
	> 35 anos	63	2,18	0,84			
Desempenho global	≤ 12 meses	6	3,83	0,26	41,365	***0,000	
]1; 5 anos]	42	3,82	0,65			
]5; 10 anos]	42	3,83	0,84			
]10; 15 anos]	86	3,85	0,54]25; 30 anos]
]15; 20 anos]	107	3,81	0,74			>
]20; 25 anos]	124	3,93	0,59]15; 20 anos]
]25; 30 anos]	87	4,22	0,48			
]30; 35 anos]	62	4,01	0,85			

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Figura 24 – Tabela Diferenças de médias no DP por Tempo de Serviço

Quanto ao Nível de Escolaridade, *cfr.* constante da Figura 25, salienta-se a existência de diferenças entre médias²⁴ estatisticamente significativas no fator *desempenho global* ($X^2=27,679; p < 0,0001$), entre “Bacharelato” ($M_{\text{média}}=4,19; DP_{\text{adrão}}=0,78$) Vs “≤9.º ano/curso equivalente” ($M_{\text{média}}=3,33; DP_{\text{adrão}}=0,95$) (teste de Tukey $p < 0,187$).

²⁴ *Ibidem*, p. 22.



Fator	Grupo	n	M	DP	Kruskall-Wallis		Post-hoc Tukey
					X^2	p	
Desempenho na tarefa	≤ 9.º ano/curso equivalente	3	3,29	0,49	7,494	0,379	
	10.º/11.º anos	13	3,23	0,56			
	12.º ano/curso equivalente	241	3,34	0,51			
	Bacharelato	41	3,49	0,34			
	Licenciatura	162	3,37	0,45			
	Pós-Graduação	45	3,32	0,40			
	Mestrado	110	3,36	0,45			
	Doutoramento	4	3,68	0,55			
Foco nos aspetos negativos	≤ 9.º ano/curso equivalente	3	2,11	0,77	13,061	0,071	
	10.º/11.º anos	13	1,92	1,10			
	12.º ano/curso equivalente	241	2,25	0,96			
	Bacharelato	41	2,63	0,81			
	Licenciatura	162	2,33	0,91			
	Pós-Graduação	45	2,36	0,77			
	Mestrado	110	2,47	0,89			
	Doutoramento	4	2,58	1,34			
Desempenho global	≤ 9.º ano/curso equivalente	3	3,33	0,95	27,679	***0,000	Bacharelato > ≤ 9.º ano/curso equivalente
	10.º/11.º anos	13	4,02	0,58			
	12.º ano/curso equivalente	241	4,02	0,65			
	Bacharelato	41	4,19	0,78			
	Licenciatura	162	3,84	0,63			
	Pós-Graduação	45	4,03	0,63			
	Mestrado	110	3,86	0,65			
	Doutoramento	4	4,00	0,20			

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Figura 25 – Tabela Diferenças de médias no DP por Nível de Escolaridade

No referente à Idade, da análise à Figura 26, observa-se a existência de diferenças entre médias²⁵ estatisticamente significativas no fator *desempenho global* ($X^2=27,679; p < 0,0001$), entre “>55 anos” ($M_{\text{média}}=4,26; DP_{\text{adrão}}=0,51$) Vs “≤25 anos” ($M_{\text{média}}=3,61; DP_{\text{adrão}}=0,63$), “[30;35 anos]” ($M_{\text{média}}=3,61; DP_{\text{adrão}}=0,66$) e “[25;30 anos]” ($M_{\text{média}}=3,63; DP_{\text{adrão}}=0,60$) (teste de Tukey $p < 0,264$).

²⁵ *Ibidem*, p. 22.



Fator	Grupo	n	M	DP	Kruskall-Wallis		Post-hoc Tukey
					X ²	p	
Desempenho na tarefa	≤ 25 anos	18	3,48	0,49	8,247	0,311	
]25; 30 anos]	59	3,27	0,54			
]30; 35 anos]	74	3,35	0,38			
]30; 35 anos]	121	3,44	0,47			
]40; 45 anos]	134	3,35	0,42			
]45; 50 anos]	94	3,38	0,50			
]50; 55 anos]	82	3,29	0,50			
	> 55 anos	37	3,37	0,47			
Foco nos aspetos negativos	≤ 25 anos	18	2,80	0,94	22,797	**0,002	
]25; 30 anos]	59	2,45	0,76			
]30; 35 anos]	74	2,51	0,94			
]30; 35 anos]	121	2,52	0,93			
]40; 45 anos]	134	2,28	0,92			
]45; 50 anos]	94	2,16	0,92			
]50; 55 anos]	82	2,15	0,98			
	> 55 anos	37	2,12	0,76			
Desempenho global	≤ 25 anos	18	3,81	0,63	34,369	***0,000	
]25; 30 anos]	59	3,83	0,60			
]30; 35 anos]	74	3,81	0,66			
]30; 35 anos]	121	3,91	0,56			> 55 anos
]40; 45 anos]	134	3,93	0,71			>
]45; 50 anos]	94	4,10	0,68			≤ 25 anos;
]50; 55 anos]	82	4,01	0,70]30; 35 anos];
	> 55 anos	37	4,26	0,51]25; 30 anos]

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Figura 26 – Tabela Diferenças de médias no DP por Idade

4.2.4 Síntese conclusiva e resposta à QD2

Da análise anterior, que se focou no estudo e tratamento estatístico das perceções pessoais, operacionalizada através da medição do DP dos militares e funcionários civis da FA.

Perante os dados de fiabilidade, os fatores *desempenho na tarefa* e *foco nos aspetos negativos* foram excluídos devido à fraca consistência resultante da variável medida.

Portanto, colocada a QD2, *De que forma o DP influencia os militares e funcionários civis na FA?*, constatou-se que apenas o fator *desempenho global* contribuiu com uma fiabilidade considerada de *boa* consistência, tendo sido objeto de tratamento estatístico para a extrapolação de dados. Assim, neste fator foi utilizada uma escala numérica de valor entre “1–Necessita de significativas melhorias” e “5–Excelente”, com a possibilidade de resposta “0–Não sabe Não responde”, e assumido o intervalo [2;4 pontos] como referencial, em que os valores inferiores são considerados “abaixo dos pares” e os superiores “acima dos pares”. Este fator apresentou um valor médio aproximado de 4, que traduz uma perceção dos participantes ao nível de *bom* da quantidade, qualidade, exatidão e rigor como globalmente desempenham o seu trabalho.

Da análise ao fator estudado, a influência do DP nos militares e funcionários civis da FA encontra-se concisamente apresentada na Figura 27.



Fator	Efeito	Gênero	Posto/Categoria/Carreira	Tempo de Serviço	Nível de Escolaridade	Idade
<i>Desempenho Global</i>	(+)	Masculino	Funcionário civil]25;30 anos]	Bacharelato	>55 anos
	(-)	Feminino	Praça]15;20 anos]	≤9.º ano/curso equivalente	≤25 anos;]25;30 anos];]30;35 anos]

Figura 27 – Quadro Análise de influência do DP

4.3 O desenvolvimento da carreira dos militares e funcionários civis da FA

4.3.1 Análise da qualidade psicométrica da escala

Da interpretação da Figura 28, atesta-se que os 2F formam índices de consistência interna que garantem uma fiabilidade de análise moderada ($0,8 \leq \alpha < 0,9$) (Figura 7), em conformidade com a abordagem de Murphy & Davidsholder (1988, p. 89).

Dimensão	Alfa de Cronbach
Papel da chefia na construção da carreira	0,830
Práticas de gestão de carreiras pela Organização/RH	0,810

Figura 28 – Tabela Coeficientes de fiabilidade para os 2F da GC

Na observação à GC realizou-se a AFE (Figura 29), com rotação varimax (Kaiser, 1958, pp. 187-200), tendo sido extraído um valor KMO^{26} de 0,916, classificado como *Excelente* (Hutcheson & Sofronou, 1999; Pereira, 1999, cit. por Hongyu, 2018, p. 90) ou *Muito Boa* (Kaiser, 1974, pp. 31-36), e o teste de esfericidade de Bartlett²⁷ significativo [$\chi^2(105)=3745,952, p < 0,001$], com uma variância total explicada dos 2F de 49,6%.

²⁶ *Ibidem*, p. 16.

²⁷ *Ibidem*, p. 16.



		Fator	
		1	2
(F1)	Q39_ As sessões de esclarecimento existentes, ajudam os colaboradores a prepararem-se para novos desafios de carreira (isto é, assumir novas funções, reforma, ...).	0,767	
	Q40_ É-me disponibilizada informação útil acerca da gestão e progressão de carreira (isto é, livros; folhetos informativos; atendimento para esclarecimento de dúvidas).	0,760	
	Q37_ A Organização permite a troca de ideias que facilitam a minha progressão na carreira.	0,756	
	Q38_ A minha chefia deu-me a conhecer as pessoas certas para me ajudarem a desenvolver a minha carreira.	0,721	
	Q46_ O plano de carreira nesta organização é adaptado às características de cada colaborador.	0,720	
	Q36_ Quando necessito, é dado aconselhamento da carreira imparcial (isto é, tendo em conta os meus objetivos e não tanto os interesses da Organização).	0,701	
	Q42_ Antes de assumir uma nova função ou responsabilidade, a organização prepara o colaborador para esse desafio.	0,686	
	Q41_ Tenho oportunidade de discutir a minha carreira e pedir aconselhamento à minha chefia.	0,596	
	Q34_ Participo na construção do meu plano individual de carreira.	0,554	
(F2)	Q44_ A minha chefia tem um papel relevante na gestão da minha carreira.		0,676
	Q43_ A rotação de pessoas por diferentes funções permite enriquecer a sua carreira.		0,667
	Q33_ A minha chefia proporciona-me a possibilidade de frequentar a formação que necessito.		0,586
	Q35_ O <i>feedback</i> que a minha chefia me dá, permite-me desenvolver as minhas competências.		0,569
	Q45_ As conversas de desenvolvimento permitem a identificação de mais valias e necessidades de desenvolvimento, tendo em vista a progressão da carreira.		0,499
	Q32_ Nesta Organização é dada a formação necessária para desenvolver as minhas competências.		0,402
Práticas de gestão de carreiras pela Organização/RH			
Papel da chefia na construção da carreira			
% variância explicada: 41,4% (F1) e 8,2% (F2).			
Nota: O sistema de cores utilizado identifica os itens que integram o respetivo fator no modelo original.			

Figura 29 – Tabela Análise Fatorial Exploratória (fixando 2 fatores) da GC

De referir que a AFE gerou uma reorganização aos 15 itens dos fatores em análise, tendo a nova estrutura sido carregada com 9 itens no F1 e 6 itens no F2, alterando a estrutura inicial de 7 e 8 itens distribuídos pelos fatores identificados. Todavia, considerando que a estrutura inicial demonstrou um nível moderado de consistência interna ($0,8 \leq \alpha < 0,9$), será mantida por este facto a estrutura inicial ao longo deste capítulo.

4.3.2 Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo

Perante a análise psicométrica anteriormente produzida, em que ambos os fatores apresentaram um grau de consistência cómodo, esta permite a edificação de um juízo válido sobre os fatores em apreço.

Considerando como pontos relevantes o “2–Discordo Parcialmente” e “3–Não Concordo Nem Discordo”, dos resultados constantes da Figura 30, infere-se que ambos os fatores observados seguem uma tendência de discordância [*Práticas de GC pela*



*Organização/RH*²⁸ ($M_{\text{média}}=2,12; DP_{\text{adrão}}=0,78$) < *Papel da chefia na construção da carreira*²⁹ ($M_{\text{média}}=2,62; DP_{\text{adrão}}=0,88$)].

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Categoria									
2. Posto/Carreira			0,928**						
3. Género			0,264**	0,223**					
4. Tempo de serviço			0,099*	0,004	-0,155**				
5. Nível de escolaridade			-0,607**	-0,622**	-0,027	-0,344**			
6. Idade			0,130**	-0,005	-0,084*	0,918**	-0,310**		
7. Papel da chefia na construção da carreira	2,62	0,88	0,043	0,022	-0,004	-0,092*	-0,024	-0,105**	
8. Práticas de GC pela Organização/RH	2,12	0,78	0,024	-0,027	-0,015	-0,030	-0,009	-0,035	0,730**

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Figura 30 – Tabela Estatística descritiva e correlações das variáveis em estudo na GC

Complementarmente, da observação da mesma Tabela, verifica-se uma correlação positiva de associação linear moderada (Martins, 2014, p. 2) entre os fatores analisados ($r=0,730; p < 0,01$).

4.3.3 Diferença de médias (ANOVA/Kruskal-Wallis/Mann-Whitney)

Da análise à Figura 31, constata-se a existência de diferenças de médias³⁰ estatisticamente significativas seguintes:

- Papel da chefia na construção da carreira ($F=1,481; p < 0,219$), entre Praça ($M_{\text{média}}=2,98; DP_{\text{adrão}}=0,75$) Vs Sargento ($M_{\text{média}}=2,59; DP_{\text{adrão}}=0,91$) e Oficial ($M_{\text{média}}=2,61; DP_{\text{adrão}}=0,84$) (teste de Tukey $p < 0,151$);
- Práticas de GC pela Organização/RH ($F=2,980; p < 0,05$), entre Praça ($M_{\text{média}}=2,52; DP_{\text{adrão}}=0,80$) Vs Sargento ($M_{\text{média}}=2,05; DP_{\text{adrão}}=0,77$) e Oficial ($M_{\text{média}}=2,14; DP_{\text{adrão}}=0,76$) (teste de Tukey $p < 0,093$).

²⁸ Perceção sobre oportunidades de participação em ações de formação promovidas pela Organização e disponibilização de informação relativa à carreira, que permita ao colaborador definir um rumo ligado às suas competências, motivações e aspirações.

²⁹ Perceção sobre iniciativas da chefia dirigidas ao desenvolvimento de competências, na discussão aberta sobre o percurso de carreira e na construção da rede profissional e social.

³⁰ *Ibidem*, p. 19.



Fator	Grupo	n	M	DP	ANOVA		Homocedasticidade		Post-hoc Tukey
					F	p	Levene	p	
Papel da chefia na construção da carreira	Oficial	308	2,61	0,84	1,481	0,219	2,368	0,070	P > O,S
	Sargento	260	2,59	0,91					
	Praça	22	2,98	0,75					
	Funcionário Civil	29	2,73	1,04					
Práticas de GC pela Organização/RH	Oficial	308	2,14	0,76	2,980	*0,031	3,825	*0,010	P > O,S
	Sargento	260	2,05	0,77					
	Praça	22	2,52	0,80					
	Funcionário Civil	29	2,24	1,05					

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

Figura 31 – Tabela Diferenças de médias na GC por Categoria

Da observação da Figura 32, verifica-se a existência de diferenças entre médias³¹ estatisticamente significativas seguintes:

- Papel da chefia na construção da carreira (F=1,263;p<0,278), entre “CADJ/1CAB/2CAB/SOLD” (Média=2,98;DP_{adrão}=0,75) Vs “SMOR/SCH” (Média=2,51;DP_{adrão}=0,70) (teste de Tukey p<0,113);
- Práticas de GC pela Organização/RH (F=3,645;p<0,01), entre “CADJ/1CAB/2CAB/SOLD” (Média=2,52;DP_{adrão}=0,80) Vs “Capitão e Oficial Subalterno” (Média=2,04;DP_{adrão}=0,69), “SAJ/1SAR/2SAR/FUR” (Média=2,04;DP_{adrão}=0,79) e “SMOR/SCH” (Média=2,06;DP_{adrão}=0,64) (teste de Tukey p<0,056).

Fator	Grupo	n	M	DP	ANOVA		Homocedasticidade		Post-hoc Tukey
					F	p	Levene	p	
Papel da chefia na construção da carreira	Oficial Superior	111	2,69	0,85	1,263	0,278	2,151	0,058	CADJ/ 1CAB/ 2CAB/SOLD > SMOR/SCH
	Capitão e Oficial Subalterno	197	2,56	0,84					
	SMOR/SCH	30	2,51	0,70					
	SAJ/1SAR/2SAR/FUR	230	2,60	0,94					
	CADJ/1CAB/2CAB/SOLD	22	2,98	0,75					
	TECSUP/ASSISTEC/ASSISTOP/Outra	29	2,73	1,04					
Práticas de GC pela Organização /RH	Oficial Superior	111	2,32	0,83	3,645	**0,003	3,892	**0,002	CADJ/ 1CAB/ 2CAB/SOLD > Capitão/OS/ SAJ/1SAR/ 2SAR/FUR/ SMOR/SCH
	Capitão e Oficial Subalterno	197	2,04	0,69					
	SMOR/SCH	30	2,06	0,64					
	SAJ/1SAR/2SAR/FUR	230	2,04	0,79					
	CADJ/1CAB/2CAB/SOLD	22	2,52	0,80					
	TECSUP/ASSISTEC/ASSISTOP/Outra	29	2,24	1,05					

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001.

Figura 32 – Tabela Diferenças de médias na GC por Posto/Carreira

Da observação da Figura 33, quanto ao Género, não se confirma a existência de diferenças de médias³² estatisticamente significativas entre os fatores.

³¹ *Ibidem*, p. 19.³² *Ibidem*, p. 21.



Fator	Grupo	n	M	DP	Mann-Whitney	
					U	p
Papel da chefia na construção da carreira	Feminino	151	2,61	0,91	35007,0	0,864
	Masculino	468	2,62	0,87		
Práticas de GC pela Organização/RH	Feminino	151	2,10	0,83	34955,0	0,842
	Masculino	468	2,13	0,77		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Figura 33 – Tabela Diferenças de médias na GC por Género

Relativamente ao Tempo de Serviço, de acordo com a Figura 34, observa-se a existência de diferenças entre médias³³ estatisticamente significativas seguintes:

- Papel da chefia na construção da carreira ($X^2=14,679; p < 0,066$), entre “ ≤ 12 meses” ($M_{\text{édia}}=3,19; DP_{\text{adrão}}=0,93$) Vs “[30;35 anos]” ($M_{\text{édia}}=2,43; DP_{\text{adrão}}=0,95$) (teste de Tukey $p < 0,078$);
- Práticas de GC pela Organização/RH ($X^2=21,613; p < 0,05$), entre “[1;5 anos]” ($M_{\text{édia}}=3,74; DP_{\text{adrão}}=1,22$) Vs “[15; 20 anos]” ($M_{\text{édia}}=2,01; DP_{\text{adrão}}=0,73$), “[20;25 anos]” ($M_{\text{édia}}=2,03; DP_{\text{adrão}}=0,78$), “[25;30 anos]” ($M_{\text{édia}}=2,04; DP_{\text{adrão}}=0,71$) e “[30;35 anos]” ($M_{\text{édia}}=2,07; DP_{\text{adrão}}=0,86$) (teste de Tukey $p < 0,350$).

Fator	Grupo	n	M	DP	Kruskall-Wallis		Post-hoc Tukey
					X^2	p	
Papel da chefia na construção da carreira	≤ 12 meses	6	3,19	0,93	14,679	0,066	≤ 12 meses; >]30; 35 anos]
]1; 5 anos]	42	2,88	0,85			
]5; 10 anos]	42	2,83	0,77			
]10; 15 anos]	86	2,62	0,94			
]15; 20 anos]	107	2,59	0,83			
]20; 25 anos]	124	2,53	0,88			
]25; 30 anos]	87	2,61	0,92			
]30; 35 anos]	62	2,43	0,95			
	> 35 anos	63	2,66	0,81			
Práticas de GC pela Organização/RH	≤ 12 meses	6	2,36	0,88	21,613	**0,006]1; 5 anos] >]15; 20 anos];]20; 25 anos];]25; 30 anos];]30; 35 anos]
]1; 5 anos]	42	2,46	0,73			
]5; 10 anos]	42	2,21	0,79			
]10; 15 anos]	86	2,10	0,78			
]15; 20 anos]	107	2,01	0,73			
]20; 25 anos]	124	2,03	0,78			
]25; 30 anos]	87	2,04	0,71			
]30; 35 anos]	62	2,07	0,86			
	> 35 anos	63	2,36	0,85			

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Figura 34 – Tabela Diferenças de médias na GC por Tempo de Serviço

Da análise da Figura 35, respeitante ao Nível de Escolaridade, averigua-se a existência de diferenças entre médias³⁴ estatisticamente significativas seguintes:

³³ *Ibidem*, p. 22.

³⁴ *Ibidem*, p. 22.



- Papel da chefia na construção da carreira ($X^2=2,492;p<0,928$), entre “Doutoramento” ($M_{\text{édia}}=2,81;DP_{\text{adrão}}=0,92$) Vs “ $\leq 9.^{\circ}$ ano/curso equivalente” ($M_{\text{édia}}=2,41;DP_{\text{adrão}}=1,01$) (teste de Tukey $p<0,965$);
- Práticas de GC pela Organização/RH ($X^2=5,115;p<0,646$), entre “Doutoramento” ($M_{\text{édia}}=2,82;DP_{\text{adrão}}=0,82$) Vs “Pós-Graduação” ($M_{\text{édia}}=1,99;DP_{\text{adrão}}=0,56$), “ $\leq 9.^{\circ}$ ano/curso equivalente” ($M_{\text{édia}}=2,00;DP_{\text{adrão}}=0,57$) e “10.^o/11.^o anos” ($M_{\text{édia}}=2,01;DP_{\text{adrão}}=0,77$) (teste de Tukey $p<0,199$).

Fator	Grupo	n	M	DP	Kruskal-Wallis		Post-hoc Tukey
					X^2	p	
Papel da chefia na construção da carreira	$\leq 9.^{\circ}$ ano/curso equivalente	3	2,63	1,02	2,492	0,928	Doutoramento > 10. ^o /11. ^o anos
	10. ^o /11. ^o anos	13	2,41	1,01			
	12. ^o ano/curso equivalente	241	2,66	0,92			
	Bacharelato	41	2,65	0,92			
	Licenciatura	162	2,61	0,89			
	Pós-Graduação	45	2,47	0,69			
	Mestrado	110	2,60	0,82			
	Doutoramento	4	2,81	0,92			
Práticas de GC pela Organização/RH	$\leq 9.^{\circ}$ ano/curso equivalente	3	2,00	0,57	5,115	0,646	Doutoramento > Pós-Graduação; $\leq 9.^{\circ}$ ano/curso equivalente; 10. ^o /11. ^o anos
	10. ^o /11. ^o anos	13	2,01	0,77			
	12. ^o ano/curso equivalente	241	2,12	0,83			
	Bacharelato	41	2,19	0,83			
	Licenciatura	162	2,17	0,78			
	Pós-Graduação	45	1,99	0,56			
	Mestrado	110	2,06	0,75			
	Doutoramento	4	2,82	0,82			

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$.

Figura 35 – Tabela Diferenças de médias na GC por Nível de Escolaridade

Da análise da Figura 36, alusiva à Idade, observa-se a existência de diferenças entre médias³⁵ estatisticamente significativas seguintes:

- Papel da chefia na construção da carreira ($X^2=27,181;p<0,0001$), entre “ ≤ 25 anos” ($M_{\text{édia}}=3,16;DP_{\text{adrão}}=0,91$) Vs “[50;55 anos]” ($M_{\text{édia}}=2,44;DP_{\text{adrão}}=0,89$) (teste de Tukey $p<0,055$);
- Práticas de GC pela Organização/RH ($X^2=35,733;p<0,0001$), entre “ ≤ 25 anos” ($M_{\text{édia}}=2,73;DP_{\text{adrão}}=0,78$) Vs “[30;35 anos]” ($M_{\text{édia}}=1,97;DP_{\text{adrão}}=0,73$) e “[45;50 anos]” ($M_{\text{édia}}=2,00;DP_{\text{adrão}}=0,77$) (teste de Tukey $p<0,110$).

³⁵ Ibidem, p. 22.



Fator	Grupo	n	M	DP	Kruskall-Wallis		Post-hoc Tukey
					X^2	p	
Papel da chefia na construção da carreira	≤ 25 anos	18	3,16	0,91	27,181	***0,000	≤ 25 anos >]50; 55 anos]
]25; 30 anos]	59	2,97	0,66			
]30; 35 anos]	74	2,53	0,88			
]30; 35 anos]	121	2,55	0,89			
]40; 45 anos]	134	2,65	0,89			
]45; 50 anos]	94	2,49	0,89			
]50; 55 anos]	82	2,44	0,89			
> 55 anos	37	2,79	0,83				
Práticas de GC pela Organização/RH	≤ 25 anos	18	2,73	0,78	35,733	***0,000	≤ 25 anos >]30; 35 anos];]45; 50 anos]
]25; 30 anos]	59	2,32	0,60			
]30; 35 anos]	74	2,07	0,80			
]30; 35 anos]	121	1,97	0,73			
]40; 45 anos]	134	2,12	0,79			
]45; 50 anos]	94	2,00	0,77			
]50; 55 anos]	82	2,06	0,81			
> 55 anos	37	2,53	0,87				

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Figura 36 – Tabela Diferenças de médias na GC por Idade

4.3.4 Síntese conclusiva e resposta à QD3

Da pesquisa anterior, focalizada no estudo e tratamento estatístico das percepções dos participantes através da medição do construto da GC dos militares e funcionários civis da FA, cuja aplicação visava evidenciar a conciliação de objetivos entre a Organização e os colaboradores, nomeadamente na definição de políticas internas e práticas que assentasse na existência de uma base sólida para o DC (Silva, Bispo, & Ayres, 2019, p. 45).

Assim, colocada a QD3, *De que forma o DC influencia os militares e funcionários civis na FA?*, conclui-se que a GC apresenta para os seus fatores uma avaliação de *boa* consistência de fiabilidade, tendo sido utilizada uma escala numérica para os itens de valor entre “1–Discordo Totalmente” e “5–Concordo Totalmente”, com a possibilidade de resposta “0–Não sabe Não responde”, sendo assumido o intervalo [2;4 pontos] como referencial, em que os valores inferiores são considerados “abaixo dos pares” e os superiores “acima dos pares”. Ambos os fatores analisados ficaram enquadrados no intervalo de referência, com $M_{\text{média}} < 3$, tendo o fator *papel da chefia na construção da carreira* (percepção associada ao contributo da chefia no desenvolvimento de competências e carreira) obtido um valor superior ao fator *práticas de GC pela Organização/RH* (percepção sobre práticas da organização que conduzam ao reforço da satisfação, fidelização e valorização das pessoas).

Em termos de correlação, constata-se a existência de elevada associação positiva entre os dois fatores, ainda que os valores médios reduzidos não conduzam a uma interpretação favorável deste vínculo.

Numa análise pormenorizada e individual aos fatores, a influência da GC nos militares e funcionários civis da FA encontra-se sinteticamente descrita na Figura 37.



Fator	Efeito	Gênero	Posto/Categoria/Carr eira	Tempo de Serviço	Nível de Escolaridade	Idade
<i>Papel da chefia na construção da carreira</i>	(+)		Praça	≤12 meses	Doutoramento	≤25 anos
	(-)		Oficial (Capitão e OS) Sargento (SMOR/SCH)]30;35 anos]	10.º/11.º anos]50;55 anos]
<i>Práticas de GC pela Organização/ RH</i>	(+)		Praça]1;5 anos]	Doutoramento	≤25 anos
	(-)		Oficial (Capitão e OS) Sargento (SMOR/SCH); (SAJ/1SAR/2SAR/FUR)]15;20 anos];]20;25 anos];]25;30 anos];]30;35 anos]	Pós-Graduação; ≤9.º ano/curso equivalente; 10.º/11.º anos]30;35 anos];]45;50 anos]

Figura 37 – Quadro Análise de influência do DC

4.4 Relação entre a RCF e DP e a RCF e DC dos militares e funcionários civis da FA, e resposta à QC

Em linha com os resultados analisados anteriormente, nesta fase apenas serão abordados os fatores que apresentaram índices de fiabilidade favoráveis, marcados a fundo cinzento na Figura 38.

Com recurso à técnica de cálculo de regressão linear³⁶, estabeleceram-se as relações entre os fatores estudados, em que se definiu como variáveis dependentes os fatores associados ao DP e GC e como variáveis independentes os fatores da RCF. Assim, conexas a um coeficiente padronizado positivo, constata-se a existência de diferenças de médias estatisticamente significativas seguintes:

- *Desempenho global e conhecimento administrativo* ($\beta=0,102;p<0,011$);
- *Papel da chefia na construção da carreira* e:
 - *Conhecimento administrativo* ($\beta=0,182;p<0,001$);
 - *Conhecimento técnico* ($\beta=0,158;p<0,001$);
 - *Conhecimento organizacional* ($\beta=0,237;p<0,001$).
- *Práticas de GC pela Organização/RH* e:
 - *Interesse na prática de RCF* ($\beta=0,154;p<0,001$);
 - *Conhecimento administrativo* ($\beta=0,300;p<0,001$);
 - *Conhecimento técnico* ($\beta=0,252;p<0,001$);
 - *Conhecimento organizacional* ($\beta=0,317;p<0,001$).

³⁶ Permite realizar a partir da amostra generalizações de resultados para a população (Chein, 2019, p. 7)



Variável independente	Variável dependente	Regressão Linear		Erro padrão	Teste <i>t</i>	<i>p</i>
		Não padronizadas	Padronizadas			
Interesse na prática RCF	Desempenho na tarefa	0,082	0,182	0,018	4,587	*** 0,000
Conhecimento administrativo		0,075	0,192	0,015	4,856	*** 0,000
Conhecimento técnico		0,075	0,183	0,016	4,633	*** 0,000
Conhecimento organizacional		0,079	0,202	0,015	5,112	*** 0,000
Interesse na prática RCF	Foco nos aspetos negativos	0,057	0,064	0,036	1,581	0,114
Conhecimento administrativo		0,111	0,143	0,031	3,585	*** 0,000
Conhecimento técnico		0,116	0,143	0,032	3,585	*** 0,000
Conhecimento organizacional		0,117	0,151	0,031	3,792	*** 0,000
Interesse na prática RCF	Desempenho global	0,050	0,079	0,025	1,962	0,050
Conhecimento administrativo		0,056	0,102	0,022	2,549	* 0,011
Conhecimento técnico		0,036	0,063	0,023	1,565	0,118
Conhecimento organizacional		0,033	0,059	0,022	1,465	0,143
Interesse na prática RCF	Papel da chefia na construção da carreira	0,062	0,072	0,034	1,799	0,073
Conhecimento administrativo		0,138	0,185	0,029	4,687	*** 0,000
Conhecimento técnico		0,123	0,158	0,031	3,968	*** 0,000
Conhecimento organizacional		0,176	0,237	0,029	6,053	*** 0,000
Interesse na prática RCF	Práticas de GC pela Organização /RH	0,117	0,154	0,030	3,869	*** 0,000
Conhecimento administrativo		0,198	0,300	0,025	7,798	*** 0,000
Conhecimento técnico		0,174	0,252	0,027	6,474	*** 0,000
Conhecimento organizacional		0,209	0,317	0,025	8,295	*** 0,000

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Figura 38 – Tabela Regressão Linear entre os fatores da RCF e do DP e GC

Neste contexto, verifica-se que o aumento do *conhecimento administrativo* com a RCF afeta positivamente o *desempenho global*, contribuindo para a persecução de metas de produtividade (Ferreira, 2012, cit. por Sequesseque, 2019, p. 48). Similarmente, a aquisição de conhecimentos *administrativo*, *técnico* e *organizacional* propicia o fortalecimento do



papel da chefia na construção da carreira e das práticas de GC da Organização/RH, sendo que, este último, é ainda influenciado pelo interesse na prática da RCF.

Com base nos dados estudados, colocada a QC, *Em que medida a RCF tem influência no DP e DC dos militares e funcionários civis da FA?*, conclui-se que a resposta centra-se sobretudo ao nível das medidas que influenciam a GC dos militares e funcionários civis da FA (Figura 39), ou seja, na lógica do que a Organização deve fazer pelos colaboradores é mais relevante do que cada indivíduo, de *per si*, deve traçar para a sua carreira. O resultado confere a lógica de que a responsabilidade da GC cabe sobretudo à Organização e não aos próprios interessados.

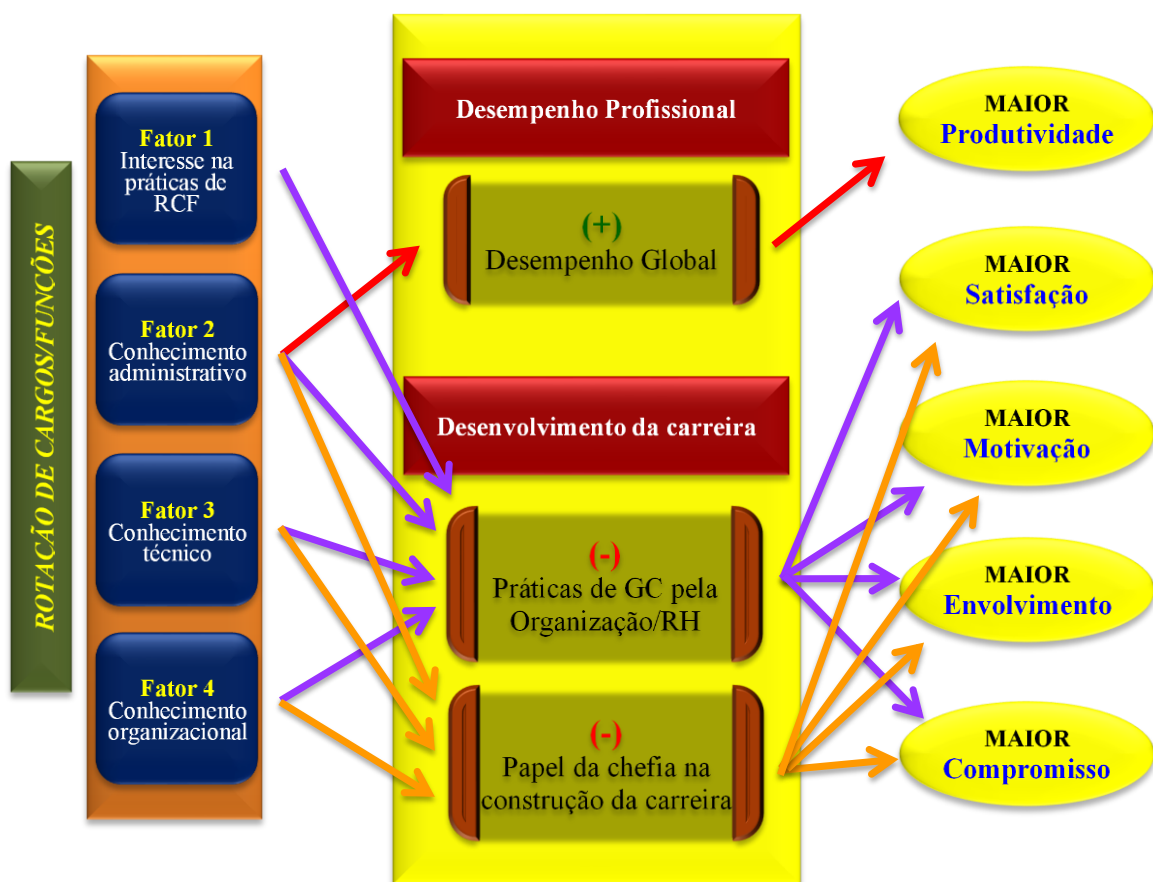


Figura 39 – Relação entre a RCF e DP e a RCF e DC, e efeitos gerados

Relativamente ao *papel da chefia na construção da carreira*, constata-se que os conhecimentos *administrativo, técnico e organizacional* são preditores significativos do DC, pela influência positiva que têm na aprendizagem e aquisição de competências, pelo facto de, mormente, contribuírem para expor os colaboradores a diversas áreas e níveis da Organização (Campion et al., 1994, p. 1523).



No respeitante às *práticas de GC pela Organização/RH*, o estudo demonstrou que o *interesse na prática da RCF* é um preditor significativo do DC, na medida que um reforço na RCF pela Organização sugere uma maior propensão para os colaboradores atingirem patamares superiores na sua carreira (Subramaniam et al., 2013, p. 144). Também os conhecimentos *administrativo, técnico e organizacional* são preditores significativos do DC pelos motivos anteriormente evocados.

Subsecutivamente, a RCF é um instrumento efetivo para o DC, sustentando essa opinião nos benefícios percebidos, tais como, a acumulação mais rápida de experiência pelo colaborador e na aglomeração de experiência em vários níveis da Organização (Baro, 2012, p. 393), tornando-se um generalista. Para Champion et al. (1994, p. 1523)³⁷ o reforço da ligação entre RCF e o DC produz resultados eficazes nos colaboradores, como sejam, maior satisfação, motivação, envolvimento e compromisso.

Existe a convicção de que o compromisso entre a RCF e GC, além de promover o DC, prepara o colaborador para o exercício de várias funções no futuro, consequência dos ganhos de experiência, conhecimentos e aptidões necessárias ao seu crescimento pessoal e profissional (Subramaniam et al., 2013, p. 144).

³⁷ Esta abordagem, para além de Champion et al. (1994, p. 1523), é igualmente tratada por vários autores: Anderson et al. (1981); Champion & McClelland, 1991, 1993; Farrant, 1987; Feldman, 1976, 1981; Ference et al., 1977; Grusky, 1966; London, 1983; Markham et al., 1987; Near, 1985; Pruden, 1973; Schein, 1968; Schwarzwald, Koslowsky, & Shalit, 1992; Slocum et al., 1985; Zeira, 1974.



5. Conclusões

As instituições militares, como qualquer outra Organização tradicional, necessitam de pessoas para cumprirem a sua missão. A estrutura de RH da FA assenta num desenho funcional sustentado por um efetivo de militares em desempenho de funções, por regra, no âmbito da própria especialidade, mas também depende para algumas funções específicas de um quadro de funcionários civis de carreira diferenciada.

Atuando a FA num segmento de atividade tecnológico em constante transformação, a alteração da realidade no quadro de atuação das organizações impôs a necessidade dos colaboradores (militares ou funcionários civis) não se limitarem exclusivamente ao exercício de funções enquadráveis na respetivas carreiras, demonstrando interesse e capacidade de se relacionarem de forma abrangente com os objetivos da Organização em cargos/funções que concorram para a promoção das suas competências, bem como para o desenvolvimento profissional e da carreira. Assim, o compromisso organizacional passa por colocar em evidência formas de valorizar os seus RH através do desenvolvimento de práticas de GRH (Rao, 1990; Yeung & Beman, 1997, cit. por Agarwala, 2003, p. 175) que contribuam para o DP e DC.

Neste âmbito, a implementação da RCF surge como uma metodologia de GRH que permite incutir uma dinâmica funcional positiva na qualidade de vida pessoal e profissional dos colaboradores, através da persecução de novos conhecimentos e na aquisição de competências transversais, contribuindo para o aumento da satisfação e motivação no trabalho, mas também na melhoria do DP e em novas oportunidades de DC.

Face ao enquadramento elaborado, foi estabelecido como objeto para o presente trabalho de investigação estudar os efeitos da RCF no DP e DC dos militares e funcionários civis da FA. Como contributo à interpretação dos objetivos elencados, procedeu-se à revisão do estado da arte com enfoque nos conceitos de rotação no trabalho (*job rotation*), desempenho profissional (*job performance*) e gestão do desempenho e, ainda, no desenvolvimento e gestão de carreira. Este estudo foi delimitado nos domínios: (i) temporal, ao contemporâneo (2020); (ii) espacial, aos militares e funcionários civis da FA; e (iii) de conteúdo, à rotação de cargos/funções, ao desempenho profissional e ao desenvolvimento da carreira.

Em termos de orientação genérica, a investigação centrou-se na resposta à QC seguinte: *Em que medida a rotação de cargos/funções tem influência no desempenho profissional e desenvolvimento da carreira dos militares e funcionários civis da FA?*



Quanto ao procedimento metodológico, o estudo seguiu um raciocínio dedutivo, tendo por base uma estratégia de investigação quantitativa assente num desenho de estudo de caso. Ao nível da estrutura, foi formada em cinco capítulos: introdução, enquadramento teórico e conceptual (i.e., estado da arte, conceitos estruturantes e modelo de análise), metodologia e método, análise dos dados e discussão dos resultados, e conclusões.

No estudo, como técnica de recolha de dados, foi elaborado para o efeito um inquérito por questionário, tendo contado com a colaboração de 590 militares e 29 funcionários civis da FA, perfazendo um total de 619 participantes. Para tratamento e análise das respostas aos questionários recorreu-se à versão 22.0 do SPSS, de forma a produzir a estatística descritiva das dimensões e itens definidos no modelo de análise.

Relativamente aos objetivos específicos delineados para a investigação, o OE1 que consistiu em: *Analisar os efeitos da rotação de cargos/funções na FA*, ao qual foi associado a QD1, *De que forma a rotação de cargos/funções influencia os militares e funcionários civis na FA?*, concluiu-se que todos os fatores analisados apresentam uma avaliação em sentido positivo, com incidência para os efeitos no âmbito do *interesse na prática da RCF* (genericamente, os participantes observam com interesse sujeitar-se à mudança) e ao nível do *conhecimento técnico* (incremento das qualificações técnicas e das políticas, procedimentos e práticas da Organização). Da análise ao fator *interesse na prática da RCF* constatou-se que os colaboradores do género feminino demonstram mais predisposição para participar na RCF, com relevância para os funcionários da carreira civil, com tempo de serviço ≤ 12 meses e idade compreendida entre]40;45 anos]. Quanto aos diversos níveis de conhecimento (*administrativo, técnico e organizacional*) estudados, verificou-se a inexistência duma distinção entre géneros, salientando-se, neste caso, os Oficiais Superiores, com tempo de serviço > 35 anos e idade > 55 anos, que consideram haver um efeito positivo no aumento do conhecimento decorrente deste método de GRH. No sentido oposto, encontram-se os militares dos postos SMOR/SCH.

Para o OE2, *Analisar os efeitos do desempenho profissional na FA*, para o qual se definiu a QD2, *De que forma o desempenho profissional influencia os militares e funcionários civis na FA?*, observou-se dos dados extraídos a impossibilidade de tecer extrapolações ao nível do desempenho no trabalho, cujas dimensões identificadas foram o *desempenho na tarefa e foco nos aspetos negativos*, devido à fraca fiabilidade, pelo que se procedeu à sua exclusão. Quanto ao fator *desempenho global* releva-se a influência significativa positiva para os inquiridos, pois qualificam ao nível de bom a quantidade e



qualidade do seu trabalho, bem como a exatidão e rigor como o executam. O reforço deste indicador pode levar os colaboradores a atingir um grau de excelência do DP. Qualitativamente, este fator destaca-se ao nível dos funcionários civis, do género masculino, com tempo de serviço entre]25;30 anos], de idade >55 anos e grau académico de Bacharelato.

No respeitante ao OE3, *Analisar os efeitos da gestão de carreira na FA*, para o qual foi identificada a QD3, *De que forma o desenvolvimento da carreira influencia os militares e funcionários civis na FA?*, denotou-se, globalmente, a existência duma discordância pelos inquiridos ao nível das práticas desenvolvidas pela FA no âmbito da GC. Assim, face à observação concebida às dimensões *papel da chefia na construção da carreira e práticas de GC pela Organização/RH* considerou-se que o DC por parte dos militares e funcionários civis da FA não é influenciada pelas ações da chefia sobre o colaboradores nem pelas práticas no âmbito da avaliação e GD estabelecidas pela Organização, assim como na identificação de oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira. Da análise qualitativa resulta que os contributos para os resultados verificados advieram da opinião manifestada pelos capitães e oficiais subalternos do escalão etário entre]30;35 anos] e pelos SMOR/SCH de escalão etário entre]50;55 anos], ambos com escolaridade ao nível do 10.º/11.º anos.

Face ao exposto, para concretização do OG, *Avaliar a influência da rotação de cargos/funções no desempenho profissional e desenvolvimento da carreira dos militares e funcionários civis da FA*, ao qual se associou a QC, *Em que medida a rotação de cargos/funções tem influência no desempenho profissional e desenvolvimento da carreira dos militares e funcionários civis da FA?*, a resposta tem como corolário, no respeitante ao fator *desempenho global*, que a quantidade e qualidade do trabalho pode ser positivamente influenciada através da promoção da RCF, configurando uma oportunidade para os militares e funcionários civis da FA manterem um alto índice de desempenho e no aumento da produtividade. Relativamente às dimensões da GC, apesar de haver uma demonstração positiva do *interesse na prática da RCF* e ganhos de conhecimentos *administrativo, técnico e organizacional*, os militares e funcionários civis da FA atentam a necessidade de um reforço no *papel da chefia na construção da carreira e nas práticas de GC pela Organização/RH* para que haja um efetivo DC.

Perante o elencar dos argumentos antecedentes, realça-se como principal **contributo para o conhecimento** o facto dos militares e funcionários civis da FA manifestarem uma predisposição para assumir novos desafios profissionais, considerando a RCF como uma



oportunidade de melhoria do DP e aumento do conhecimento e produtividade. No entanto, não deixa de ser preocupante o modo como os participantes responderam às dimensões do DC, avaliando de forma negativa, quer o papel da chefia na construção da carreira, quer as práticas de GC desenvolvidas na FA, pelo que deve ser objeto da devida reflexão geral.

Ora desenvolvida a investigação, indicam-se algumas **limitações** percebidas. A primeira refere-se ao tempo escasso disponível para elaboração do trabalho e a delimitação da dimensão face às regras de elaboração dos trabalhos académicos. A segunda, consequência do último facto aludido, o tratamento estatístico não foi aprofundado quanto seria a intenção, nomeadamente na discriminação dos itens, cuja exclusão permitiria reforçar a informação das dimensões em estudo. Acrescenta-se ainda a omissão dos fatores associados à análise do desempenho no trabalho (*desempenho na tarefa e foco nos aspetos negativos*), em resultado da inaceitabilidade decorrente dos testes de fiabilidade, o que fez com que fossem excluídos da discussão de resultados e destas conclusões.

No respeitante a **estudos futuros**, perante os resultados atingidos com esta investigação, sugere-se a elaboração de um estudo mais aprofundado com uma discriminação dos itens a partir das inferências estatísticas obtidas, que permitam fortalecer as dimensões excluídas em resultado da fraca fiabilidade demonstrada. Evidencia-se igualmente importante propor a adoção de novas dimensões e constructos que admitam uma nova abordagem empírica do tema.

Para encerramento desta investigação fica aqui expressa uma **recomendação de ordem prática** dirigida ao EMFA/DIVREC, no sentido de que esta publicação possa constituir-se como parte integrante do seu acervo bibliográfico, à qual possa recorrer no âmbito do desenvolvimento de estudos sobre GC, fruto dos resultados científicos evidenciados no decurso deste trabalho.



Referências bibliográficas

- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2), pp. 175-197. doi:10.1080/0958519021000029072
- Akbari, A., & Maniei, R. (2017). The Effect of Job Rotation on employee performance. (R. J. Reviews, Ed.) *Case Study of Dana Corporation*, Vol. 3(1), pp. 21-26.
- Aktinson, A., Kaplan, R., Matsumura, E., & Young, S. (2012). *Management Accounting* (6.^a ed.). New Jersey: Pearson.
- Al-Nashmi, M. M., & Almoayad, A. A. (2015). The influence of job rotation practices on employee motivation: a study among mobile network companies' employees in Yemen. *International Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 3(9), pp. 44-72. Retirado de https://www.researchgate.net/publication/288965363_The_Influence_of_Job_Rotation_Practices_on_Employee_Motivation_A_Study_among_Mobile_Network_Companies%27_Employees_in_Yemen
- António, J. A., Marques, M. A., & Alves, N. (2000). Carreiras profissionais: novos caminhos para as relações de trabalho? *Comunicação apresentada no IV Congresso Português de Sociologia*. Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Retirado de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/4190>
- Ascensão, C. (2009). Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector do pós-venda automóvel. Lisboa: Universidade de Lisboa - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. Retirado de https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2104/1/22102_ulfp034772_tm.pdf
- Baro, E. E. (2012). Job rotation program evaluation: the Niger Delta University Library. *New Information Perspectives*, 64(4), 388-404. doi:10.1108/00012531211244743
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: revisão da literatura. *Psicologia Argumento jan/mar 2012*, 30(68), pp. 171-184. doi:10.7213/psicol.argum.5895
- Brandão, H., & Guimarães, T. (2011). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um constructo. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 41(1), pp. 8-15. doi:10.1590/S0034-75902001000100002
- Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2001). *Humanator 2001: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (5.^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.



- Campion, M., Cheraskin, L., & Stevens, M. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), pp. 1518-1542. Retirado de https://pdfs.semanticscholar.org/74b6/6e732b9499240624b75f2c5f5c9ad2414be0.pdf?_ga=2.42936742.2006576390.1601413108-891057824.1601413108
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação: guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Chein, F. (2019). *Introdução aos modelos de regressão linear: um passo inicial para compreensão da econometria como uma ferramenta de avaliação de políticas públicas [versão PDF]*. Brasília: Enap Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Retirado de https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4788/1/Livro_Regress%C3%A3o%20Linear.pdf
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: um novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (3.^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a ed.). Barueri, São Paulo, Brasil: Manole.
- Correia, A., & Passos, A. (2015). Da gestão para o desenvolvimento de carreira: uma perspetiva sobre as carreiras do séc. XXI. Em A. Ferreira, L. Martines, F. Nunes, & H. Duarte, *GRH para gestores* (pp. 337-370). Lisboa: RH Editora.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), pp. 213-228. Retirado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v11n2/v11n2a07.pdf>
- Decreto-Lei n.º 90/2015, 22 de maio. (2015). Estatuto dos Militares das Forças Armadas. *Diário da República*, 1.^a Série, N.º 104, de 29 de maio de 2015, 3198-3253. Lisboa, Portugal: Ministério da Defesa Nacional.
- Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Fetzner, M. A., Oltramari, A. P., & Olea, P. M. (2010). Gestão do Desempenho na Administração Pública: o Caso da TI Governo. *Revista de Administração Contemporânea*, pp. 969-982. doi:10.1590/S1415-65552010000500014



- Gomes, D., & Borba, D. (2011). Motivação no Trabalho. *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*, pp. 241-319. doi:10.14195/978-989-26-0238-7_5
- Gonçalves, S. M. (2020). Modelo de carreira em progressão horizontal na Força Aérea. *Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2019/2020, 1.ª Edição*. Lisboa: Instituto Universitário Militar [IUM]. Retirado de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/33396/1/Modelo%20de%20carreira%20em%20progress%C3%A3o%20horizontal%20na%20For%C3%A7a%20A%C3%A9rea_Cap%20Sandra%20Gon%C3%A7alves.pdf
- Hongyu, K. (Dezembro de 2018). Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. *E&S - Engineering and Science*, 4, pp. 88-103. doi:10.18607/ES201877599
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), pp. 187-200. Retirado de http://cda.psych.uiuc.edu/psychometrika_highly_cited_articles/kaiser_1958.pdf
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), pp. 31-36. Retirado de http://jaltcue.org/files/articles/Kaiser1974_an_index_of_factorial_simplicity.pdf#:~:text=An%20index%20of%20factorial%20simplicity%2C%20employing%20the%20quartimax,whole.%20The%20index%20varies%20between%20zero%20and%20one.
- Khan, F., Rasli, A. M., Tariq, Rahman, A.-u., & Khan, M. M. (2014). Job rotation, job performance, organizational commitment: an empirical study on bank employees. *Journal of Management Info*, 1(3), pp. 10-13. doi:10.31580/jmi.v3i1.8
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Buuren, S. v., Beek, A. J., & Vet, H. C. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), pp. 6-28. doi:http://dx.doi.org/10.1108/17410401311285273
- Leal, J. (2013). As práticas de gestão de carreiras e o comprometimento organizacional: um estudo com trabalhadores residentes em Portugal. Lisboa: Instituto Superior de Gestão. Retirado de



- https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7103/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Janayna_Leal.pdf
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. (2014). Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. *Diário da República, 1.ª Série, N.º 117, de 20 de junho de 2014*, 3220-3304. Lisboa, Portugal: Assembleia da República.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da gestão de pessoas: para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mantovanini, V. F. (2011). A influência da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional. Curso de Pós-Graduação “Latus Senso” em MBA em Gestão Empresarial. São Paulo, Brasil: Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – Unisalesiano. Retirado de <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/53530.pdf>
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório da Psicologia, 4*(1), pp. 65-90. Retirado de <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/763/706>
- Martins, M. E. (2014). Coeficiente de correlação amostral. *Revista de Ciência Elementar, 2*(2), pp. 1-2. Retirado de https://www.fc.up.pt/pessoas/jfgomes/pdf/vol_2_num_2_69_art_coeficienteCorrelacaoAmostr.pdf
- Nachar, N. (March de 2008). The Mann-Whitney U: A Test for Assessing Whether Two Independent Samples Come. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology, 4*(1), pp. 13-20. doi:10.20982/tqmp.04.1.p013
- Passos, A. (2007). Gestão e desenvolvimento da carreira profissional. Em A. Caetano, & V. Jorge, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (3.ª ed., pp. 421-441). Lisboa: RH Editora.
- Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos* (3.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Queirós, S. F. (2015). Satisfação laboral e desempenho profissional: um estudo de caso para diagnóstico e intervenção. *Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Sociologia*. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Retirado de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/81071/2/36947.pdf>
- Ramos, C. (2018). A rotatividade e a satisfação profissional em enfermeiros de uma unidade hospitalar. Porto: Escola Superior de Enfermagem do Porto. Retirado de



- https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23025/1/TESE%20MESTRADO_CLARA%20RAMOS_06.pdf
- Rego, A., Cunha, M. P., Cunha, R. C., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Riboldi, J., Barbian, M. H., Kolowski, A. B., Selau, L. P., & Torman, V. B. (2014). Precisão e poder de testes de homocedasticidade paramétricos e não-paramétricos avaliados por simulação. *Revista Brasileira de Biometria*, 32(3), pp. 334-344. Retirado de http://jaguar.fcav.unesp.br/RME/fasciculos/v32/v32_n3/A2_JoaoRiboldi.pdf
- Russo, C. (2017). Avaliação de desempenho: estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais. Retirado de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19938>
- Santos, L. A., & Lima, J. M. (2019). *Orientações metodológicas para elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: (2.^a ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sequesseque, R. M. (2019). A motivação para o desempenho profissional: caso de estudo. Setúbal: Instituto Politécnico de Setubal - Escola Superior de Ciências Empresariais. Retirado de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/30730/1/Relatorio.pdf>
- Silva, A. B., Bispo, A. C., & Ayres, S. M. (2019). *Desenvolvimento de carreiras por competências*. Brasília, Brasil: ENAP Fundação Escola Nacional de Administração Pública.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Psychological Management of Individual Performance. Em S. Sonnentag, & M. Frese, *Performance Concepts and Performance Theory* (pp. 3-26). John Wiley & Sons. doi:10.1002/0470013419.ch1
- Sousa, M. J., Gomes, J., Sanches, P. G., & Duarte, T. (2006). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas* (6.^a ed.). Lisboa: Lidel.
- Souza, P. A. (2012). Tamanho de Amostra e Poder para Três Testes Não-Paramétricos. Porto Alegre, Brasil: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. doi:<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/60379/000862429.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Souza, V. L., Mattos, I. B., Sardinha, R. L., & Alves, R. C. (2005). *Gestão de Desempenho* (2.^a ed.). Rio de Janeiro: FGV. Retirado de



https://books.google.pt/books?id=vYlIDwAAQBAJ&pg=PA69&hl=pt-PT&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false


Subramaniam, C., Shamsudin, F., & Zin, L. (2013). Investigating the influence of job rotation on career development among production workers in Japanese companies. *International Journal of Business and Society*, 14(1), pp. 135-148.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA*. Belmont, CA, USA: Duxbury Press. Retirado de https://www.researchgate.net/profile/Barbara_Tabachnick/publication/259465542_Experimental_Designs_Using_ANOVA/links/5e6bb05f92851c6ba70085db/Experimental-Designs-Using-ANOVA.pdf

Yakubu, I., & Majeed, M. (2018). Job Rotation and Performance of Technical University Administrative Staff. *Journal of Marketing and Customer Research*, 50, pp. 32-38. Retirado de <https://core.ac.uk/download/pdf/234694487.pdf>



Apêndice A — Inquérito por questionário



OS EFEITOS DA ROTAÇÃO DE CARGOS/FUNÇÕES NO DESEMPENHO PROFISSIONAL E DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA

No âmbito da realização do Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea 2020/2021 1.ª Edição, no Instituto Universitário Militar, subordinado ao tema "Os efeitos da rotação de cargos/funções no desempenho profissional e no desenvolvimento da carreira", venho por este meio solicitar que responda ao presente questionário.

O seu contributo é determinante para o sucesso desta investigação, sendo o preenchimento do questionário uma mais valia para compreender a influência da rotação de cargos/funções no desempenho profissional e no desenvolvimento da carreira dos militares e funcionários civis da Força Aérea.

O presente questionário é constituído por 4 partes [dados sociodemográficos, rotação de cargos/funções (job rotation), desempenho profissional (job performance) e desenvolvimento da carreira] e o seu preenchimento demorará aproximadamente 10 minutos.

As respostas obtidas serão anónimas e confidenciais, destinando-se, exclusivamente, a tratamento estatístico.

Muito agradecido pela seu prestimoso contributo.


Sérgio Campão
CAP/TABST

Página 1 de 5

[Seguinte](#)

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários





PARTE I – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

A presente Secção permitirá caracterizar a amostra que colaborou neste estudo académico.

Qual a categoria a que pertence? *

- Oficial
- Sargento
- Praça
- Funcionário Civil

Qual o seu posto/carreira? *

- Oficial General
- Oficial Superior
- Capitão e Oficial Subalterno
- Sargento-Mor / Sargento-Chefe
- Sargento-Ajudante / Primeiro-Sargento / Segundo-Sargento / Furiel
- Cabo-Ajudante / Primeiro-Cabo / Segundo-Cabo / Soldado
- Técnica(o) Superior / Assistente Técnica(o) / Assistente Operacional / Outra

Qual o seu género? *

- Feminino
- Masculino





Qual o tempo de serviço prestado? *

- Até 12 meses
- Entre 1 ano (e um dia) a 5 anos
- Entre 5 anos (e um dia) a 10 anos
- Entre 10 anos (e um dia) a 15 anos
- Entre 15 anos (e um dia) a 20 anos
- Entre 20 anos (e um dia) a 25 anos
- Entre 25 anos (e um dia) a 30 anos
- Entre 30 anos (e um dia) a 35 anos
- Mais de 35 anos

Qual o seu nível de escolaridade? *

- Até ao 9.º ano (inclusive) / curso profissional com equivalência ao 9.º ano
- 10.º e 11.º anos
- 12.º ano / curso profissional com equivalência ao 12.º ano / curso de especialização tecnológica
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento



Qual a sua idade? *

Até 25 anos

Entre 25 anos (e um dia) e 30 anos

Entre 30 anos (e um dia) e 35 anos

Entre 35 anos (e um dia) e 40 anos

Entre 40 anos (e um dia) e 45 anos

Entre 45 anos (e um dia) e 50 anos

Entre 50 anos (e um dia) e 55 anos

Mais de 55 anos

Página 2 de 5

[Anterior](#) [Seguinte](#)

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

PARTE II – INQUÉRITO DE ROTAÇÃO NO TRABALHO

[Tradução/adaptação de Campion et al. (1994) - Factor Analyses on Job Rotation]

Na presente Secção solicita-se que expresse as suas ideias e sentimentos face ao método de rotação do trabalho (job rotation), utilizado no âmbito deste estudo como conceito de rotação de cargos/funções.

O conceito de rotação de cargos/funções está associado a todos os cargos/funções que possa ter desempenhado ao longo da sua carreira, por via da promoção na carreira (implica a assunção de cargos/funções de acordo com o posto/carreira) ou através do exercício de cargos/funções relacionados com a especialização de natureza generalista (por ex.º: competências adquiridas, qualificações académicas, deveres funcionais mais exigentes).

Não há respostas certas ou erradas, o mais importante é responder a todas as perguntas de forma mais sincera possível.

As informações dadas são totalmente confidenciais, pois apenas os elementos responsáveis pelo estudo (auditor e orientador) terão acesso à sua informação individual.



Concorda com as seguintes afirmações sobre a prática do método de rotação de cargos/funções? *

0 - Não sabe Não responde 1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Não concordo Nem Discordo 4 - Concordo Parcialmente 5 - Concordo Totalmente

1. Geralmente estou de acordo com a rotação de cargo/função para formação e desenvolvimento profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Estou interessado na rotação de cargo/função num futuro próximo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Estaria interessado na rotação de cargo/função no futuro se houver um plano de gestão de sucessão de recursos humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Estaria interessado no futuro na rotação de cargo/função se envolver um plano de formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concorda com as seguintes afirmações sobre o conhecimento adquirido através do método de rotação de cargos/funções? *

0 - Não sabe Não responde 1 - Discordo Totalmente 2 - Discordo Parcialmente 3 - Não concordo Nem Discordo 4 - Concordo Parcialmente 5 - Concordo Totalmente

5. Melhorei as capacidades de planeamento e organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Melhorei as competências interpessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



7. Melhorei as competências de liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Aumentei o autoaperfeiçoamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Melhorei as capacidades cognitivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Aumentei o conhecimento sobre as políticas, procedimentos e práticas da Organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Aumentei as qualificações técnicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Melhorei o conhecimento sobre a estrutura orgânica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Aumentei a rede de contactos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Melhorei o conhecimento sobre assuntos gerais/correntes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Melhorei o conhecimento sobre a missão da Organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Melhorei o conhecimento sobre o ambiente externo à Organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Compreendo o objetivo da Organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Página 3 de 5

[Anterior](#) [Seguinte](#)

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários



PARTE III – INQUÉRITO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

[Tradução/adaptação de Sequesseque (2019) do Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) de Koopmans et al. (2014)]

Na presente Secção solicita-se que expresse as suas ideias e sentimentos face à percepção que tem no desempenho do seu trabalho.

Não há respostas certas ou erradas, o mais importante é responder a todas as perguntas de forma mais sincera possível.

As informações dadas são totalmente confidenciais, pois apenas os elementos responsáveis pelo estudo (auditor e orientador) terão acesso à sua informação individual.

Concorda com as seguintes afirmações relacionadas com a forma como desempenhou o seu trabalho? *

0 - Não sabe responde	1 - Não Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Não concordo Nem Discordo	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmente
-----------------------	-----------------------------	---------------------------	-------------------------------	---------------------------	-------------------------

18. Eu nem sempre consigo planejar bem as minhas tarefas de modo a terminá-las a tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Eu realizo bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Eu procuro melhorar a forma de fazer o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Eu procuro realizar, em primeiro lugar, as tarefas mais importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



1	22. Eu procuro propor novas formas de resolver problemas de trabalho.	
	23. Eu protesto sobre aspectos menos importantes do trabalho.	
	24. Eu torno alguns problemas de trabalho maiores do que eram.	
	25. Eu tento dar mais atenção a aspectos negativos do trabalho em vez de aspectos positivos.	
	26. Eu procuro falar com colegas sobre aspectos negativos do meu trabalho.	
1	27. Eu procuro conversar com pessoas fora da organização sobre aspectos negativos do meu trabalho.	



No que respeita à forma como globalmente desempenha o seu trabalho, como se autoavalia? *

	0 - Não sabe Não responde	1 - Necessita de significativas melhorias	2 - Necessita de alguma melhoria	3 - Satisfatório Razoável	4 - Bom	5 - Excelente
28. Quantidade do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Qualidade do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Exatidão/Rigor do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Serviço prestado a outros serviços e clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Página 4 de 5

[Anterior](#) [Seguinte](#)

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

PARTE IV – INQUÉRITO DE GESTÃO DE CARREIRA

[Adaptação de Ascensão (2009) - Gestão de Carreiras]

Na presente Secção solicita-se que expresse as suas ideias e sentimentos face à percepção que tem da influência da chefia e da Organização no desenvolvimento da carreira.

Não há respostas certas ou erradas, o mais importante é responder a todas as perguntas de forma mais sincera possível.

As informações dadas são totalmente confidenciais, pois apenas os elementos responsáveis pelo estudo (auditor e orientador) terão acesso à sua informação individual.



Concorda com as práticas de gestão de carreiras promovidas pela sua Organização? *

	0 - Não sabe Não responde	1 - Discordo Totalmente	2 - Discordo Parcialmente	3 - Não concordo Nem Discordo	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo Totalmen
32. Nesta Organização é dada a formação necessária para desenvolver as minhas competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. A minha chefia proporciona-me a possibilidade de frequentar a formação que necessito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Participo na construção do meu plano individual de carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. O feedback que a minha chefia me dá, permite-me desenvolver as minhas competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Quando necessito, é dado aconselhamento da carreira imparcial (isto é, tendo em conta os meus objetivos e não tanto os interesses da Organização).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. A Organização permite a troca de ideias que facilitam a minha progressão na carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





	<p>38. A minha chefia deu-me a conhecer as pessoas certas para me ajudarem a desenvolver a minha carreira.</p>	
	<p>39. As sessões de esclarecimento existentes, ajudam os colaboradores a prepararem-se para novos desafios de carreira (isto é, assumir novas funções, reforma, ...).</p>	
	<p>40. É-me disponibilizada informação útil acerca da gestão e progressão de carreira (isto é, livros; folhetos informativos; atendimento para esclarecimento de dúvidas).</p>	
	<p>41. Tenho oportunidade de discutir a minha carreira e pedir aconselhamento à minha chefia.</p>	
	<p>42. Antes de assumir uma nova função ou responsabilidade, a organização prepara o colaborador para esse desafio.</p>	
	<p>43. A rotação de pessoas por diferentes funções permite enriquecer a sua carreira.</p>	





44. A minha chefia tem um papel relevante na gestão da minha carreira.

45. As conversas de desenvolvimento permitem a identificação de mais valias e necessidades de desenvolvimento, tendo em vista a progressão da carreira.

46. O plano de carreira nesta organização é adaptado às características de cada colaborador.

< >

Página 5 de 5

[Anterior](#) [Submeter](#)

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

