



ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



Francisco Rodrigues Ribeiro

A retenção dos Militares da Marinha Portuguesa ***Fatores explicativos das saídas extemporâneas***

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em
Ciências Militares Navais, especialidade de Fuzileiro



Alfeite
2021



ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



Francisco Rodrigues Ribeiro

A retenção dos militares da Marinha Portuguesa - Fatores explicativos das saídas extemporâneas

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares Navais,
especialidade de Fuzileiro

Orientação: Capitão-tenente Dóris Ribeiro Fonseca

Coorientação: Segundo-tenente Ivo dos Santos Soares

O Aluno

A Orientadora

Francisco Ribeiro

Francisco Rodrigues Ribeiro

Dóris Ribeiro Fonseca

Alfeite
2021

“O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia.”

Robert Collier

Agradecimentos

A realização desta dissertação não seria possível sem a ajuda e apoio de diversas pessoas a quem gostaria de demonstrar o meu apreço.

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha orientadora Comandante Doris Fonseca e ao meu coorientador Tenente Ivo Soares, que se disponibilizaram e apoiaram durante todo este processo.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer a todos os inquiridos que responderam ao questionário. Sem estes dados, a elaboração deste estudo não seria possível.

Por fim, gostaria de agradecer ao apoio da minha família e amigos, principalmente por sempre me motivarem nesta jornada e me fazerem seguir em frente.

Um muito obrigado a todos.

Resumo

Atualmente existe um declínio e escassez de recursos humanos na Marinha Portuguesa. Nos últimos 20 anos, o número de militares tem diminuído constantemente, resultante não só de uma maior dificuldade nos processos de recrutamento, mas também de um êxodo de militares para o mundo civil. Esta dissertação pretende estudar os fatores responsáveis pelas saídas extemporâneas na Marinha.

As saídas extemporâneas, apesar de acarretarem benefícios até certo ponto, resultam no aumento de custos e perda de “*know how*” na organização. Os custos inerentes a estas saídas estão frequentemente relacionados com a seleção, recrutamento, colocação, treino, desenvolvimento de pessoal substituto e controlo de danos. Representando um custo ainda mais elevado quando ocorrem nos indivíduos mais experientes e talentosos, podendo em alguns casos chegar a 50% do salário anual de um indivíduo.

Por estes motivos, e a fim de minimizar os custos e perdas, cada vez mais organizações investem no estudo e análise dos fatores que motivam as saídas extemporâneas nos seus recursos humanos.

A literatura evidencia a intenção de saída como o principal antecedente da saída extemporânea, tendo esta quatro antecedentes principais, a satisfação, o comprometimento, o estilo de liderança e o *burnout*. Esta dissertação testa um *Framework* que traduz estas relações. Estas relações foram testadas tendo como base os dados empíricos recolhidos através de um questionário. O questionário é constituído por 62 itens, numa escala de concordância Likert de cinco pontos.

O *Framework* final identifica assim o comprometimento normativo como o antecedente com maior influência negativa, seguindo-se o afetivo e por último a satisfação. Relativamente à influência positiva, o *burnout* exaustão emocional apresenta uma maior influência, quando comparado com o *burnout* diminuição das realizações pessoais. Aquando da influência do estilo de liderança, o modelo reafirma crença de que o estilo *laissez-faire* não influencia a intenção de saída, excluindo ainda qualquer influência por parte do estilo transformacional e transacional.

Perante isto, esta dissertação sugere que a Marinha Portuguesa invista nestes 3 antecedentes. Devendo alocar esforços no combate ao *burnout* e reforçar as medidas de aumento da satisfação e do comprometimento.

Palavras-chave: Saídas extemporâneas, Satisfação, Comprometimento, Liderança, *Burnout*, Marinha, Portugal

Abstract

There is currently a decline and shortage of human resources in the Portuguese Navy. Over the past 20 years, the number of military personnel has been steadily declining, resulting not only from greater difficulty in the recruitment processes, but also from an exodus of military personnel to the civilian world. This dissertation intends to study the factors responsible for the turnover in the Navy.

The turnover, despite bringing benefits to some extent, results in increased costs and loss of "Know how" in the organization. The costs inherent in these departures are often related to selection, recruitment, placement, training, development of replacement personnel and damage control. Representing an even higher cost when they occur in more experienced and talented individuals, and in some cases it can reach 50% of an individual's annual salary.

For these reasons, and in order to minimize costs and losses, more and more organizations are investing in the study and analysis of the factors that motivate turnover in their human resources.

Literature shows the intention to leave as the main antecedent of turnover, which has 4 main antecedents: satisfaction, commitment, leadership style and burnout. This dissertation tests a Framework that translates these relationships. These relationships were tested based on empirical data collected through a questionnaire. The questionnaire consists of 62 items, on a 5-point Likert scale.

The final framework identifies as antecedent to the intention to leave in the Portuguese Navy, only satisfaction, affective commitment, normative commitment, burnout emotional exhaustion and, finally, burnout decrease in personal achievements. Of these, the one with the greatest negative influence is the normative commitment, followed by the affective one and lastly by satisfaction. Regarding the positive influence, emotional exhaustion burnout has a greater influence, when compared to burnout decrease in personal achievements. In the case of leadership style, the model reaffirms the belief that the laissez-faire style does not influence the exit intention, excluding any influence from the transformational and transactional style.

Given this, this dissertation suggests that the Portuguese Navy invests in these 3 antecedents. Allocating efforts to combat burnout and reinforce measures to increase satisfaction and commitment.

Keywords: Turnover, Satisfaction, Commitment, Leadership, Burnout, Navy, Portugal

Índice Geral

Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura.....	9
1.1 Saídas extemporâneas.....	9
1.2 Intenção de Saída.....	10
1.3 Satisfação.....	11
1.4 Liderança.....	14
1.5 Comprometimento	18
1.6 Burnout.....	21
1.7 Framework.....	22
2. Metodologia	25
2.1 Definição do problema — <i>Framework</i>	25
2.2 Abordagem à pesquisa.....	25
2.3 Questionário	26
3. Estatística descritiva e análise de dados.....	29
3.1 Apresentação dos dados	29
3.1.1 Perfil do Inquirido	29
3.2 Estatísticas descritivas	30
3.2.1 Comprometimento Afetivo.....	30
3.2.2 Comprometimento Normativo.....	31
3.2.3 Comprometimento Contínuo	31
3.2.4 Liderança Transformacional.....	31
3.2.5 Liderança Transacional	33
3.2.6 Liderança Laissez-faire	34
3.2.7 Satisfação	34
3.2.8 Burnout	36
3.2.9 Intenção de Saída	36
3.3 Análise de Dados	37
3.3.1 Confiabilidade	37
3.3.2 Regressão Linear Múltipla.....	38
4. Considerações Finais	43
4.1 Conclusão	43
4.2 Relação entre Satisfação, Comprometimento, Estilo de liderança, Burnout e Intenção de Saída	44
4.3 Implicações.....	48

4.4	Limitações do Estudo	51
4.5	Sugestões de Estudos Futuros.....	52
5.	Referências Bibliográfica	53
6.	Apêndices.....	63
6.1	Apêndice A - Questionário	63
6.2	Apêndice B – Estatísticas Descritivas Comprometimento Afetivo	69
6.3	Apêndice C – Estatísticas Descritivas Comprometimento Normativo.....	70
6.4	Apêndice D – Estatísticas Descritivas Comprometimento Contínuo	70
6.5	Apêndice E – Estatísticas Descritivas Liderança Transformacional Influência Idealizada.....	71
6.6	Apêndice F – Estatísticas Descritivas Liderança Transformacional Comportamento de Influência Idealizada	72
6.7	Apêndice G – Estatísticas Descritivas Liderança Transformacional Liderança Inspiracional.....	73
6.8	Apêndice H – Estatísticas Descritivas Liderança Transformacional Estímulo Intelectual.....	74
6.9	Apêndice I – Estatísticas Descritivas Liderança Transformacional Consideração Individual	75
6.10	Apêndice J – Estatísticas Descritivas Liderança Transacional Recompensa Contingente.....	76
6.11	Apêndice K – Estatísticas Descritivas Liderança Transacional Gestão por Exceção Ativa	77
6.12	Apêndice L – Estatísticas Descritivas Liderança Transacional Gestão por Exceção Passiva.....	77
6.13	Apêndice M – Estatísticas Descritivas Liderança <i>Laissez-faire</i>	78
6.14	Apêndice N – Estatísticas Descritivas Satisfação	79
6.15	Apêndice O – Estatísticas Descritivas <i>Burnout</i> Exaustão Emocional	80
6.16	Apêndice P – Estatísticas Descritivas <i>Burnout</i> Despersonalização.....	81
6.17	Apêndice Q – Estatísticas Descritivas <i>Burnout</i> Diminuição das Realizações Pessoais	82
6.18	Apêndice R – Estatísticas Descritivas Intenção de Saída	82
6.19	Apêndice S – <i>Cronbach's Alpha</i>	83
6.20	Apêndice T – Teste ANOVA ^a Modelo Regressão Linear Múltipla Inicial.....	86
6.21	Apêndice U – Teste ANOVA ^a Modelo Regressão Linear Múltipla Final	87
6.22	Apêndice V – Variância das variáveis aleatórias residuais.....	87
6.23	Apêndice X – Testes à normalidade dos resíduos	88
6.24	Apêndice W – Estatísticas dos resíduos	89
6.25	Apêndice Y – Resumo do Modelo de Regressão Linear	89

Índice de Figuras

Figura 1- Abordagens do Comprometimento	20
Figura 2- <i>Framework</i>	23
Figura 3- <i>Framework</i> Final.....	42

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Nº de Militares entre 2001 e 2021	1
Gráfico 2- Distribuição de Classes	30

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Organização Questionário	27
Tabela 2 - Coeficiente <i>Cronbach's Alpha</i> inferiores a 0.700.....	38
Tabela 3 - Coeficientes Modelo de Regressão Múltipla	39
Tabela 4 - Coeficientes do Modelo de Regressão Linear Múltipla Final	40
Tabela 5 - Questionário	69
Tabela 6 - Estatística Descritiva Comprometimento Afetivo	69
Tabela 7 - Estatística Descritiva Comprometimento Normativo.....	70
Tabela 8 - Estatística Descritiva Comprometimento Contínuo	70
Tabela 9 - Estatística Descritiva Liderança Transformacional Influência Idealizada	71
Tabela 10 - Estatística Descritiva Liderança Transformacional Comportamento de Influência Idealizada	72
Tabela 11 - Estatística Descritiva Liderança Transformacional Liderança Inspiracional	73
Tabela 12 - Estatística Descritiva Liderança Transformacional Estímulo Intelectual ...	74
Tabela 13 - Estatística Descritiva Liderança Transformacional Consideração Individual	75
Tabela 14 - Estatística Descritiva Liderança Transacional Recompensa Contingente	76
Tabela 15 - Estatística Descritiva Liderança Transacional Gestão por Exceção Ativa	77
Tabela 16 - Estatística Descritiva Liderança Transacional Gestão por Exceção Passiva	77
Tabela 17 - Estatística Descritiva Liderança <i>Laissez-faire</i>	78
Tabela 18 - Estatística Descritiva Satisfação	80
Tabela 19 - Estatística Descritiva <i>Burnout</i> Exaustão Emocional	80
Tabela 20 - Estatística Descritiva <i>Burnout</i> Despersonalização	81
Tabela 21 - Estatística Descritiva <i>Burnout</i> Diminuição das Realizações Pessoais.....	82
Tabela 22 - Estatística Descritiva Intenção de Saída	83
Tabela 23 - Cronbach's Alpha Comprometimento.....	83
Tabela 24 - Cronbach's Alpha Liderança	84
Tabela 25 - Cronbach's Alpha Satisfação	85
Tabela 26 - Cronbach's Alpha Intenção de Saída	85
Tabela 27 - Cronbach's Alpha <i>Burnout</i>	86
Tabela 28 - Teste ANOVAa Modelo Regressão Linear Múltipla Inicial	86
Tabela 29 – Teste ANOVAa Modelo Regressão Linear Múltipla Final	87
Tabela 30 - Teste de Normalidade.....	89
Tabela 31 - Estatísticas dos Resíduos.....	89
Tabela 32 - Resumo do Modelo de Regressão Linear	89
Tabela 33 - Coeficientes do Modelo de Regressão Linear	90

Introdução

Este estudo tem como principal objetivo compreender quais os fatores que influenciam as saídas extemporâneas na Marinha Portuguesa. A investigação será restrita aos militares deste ramo.

Ao longo da última década, os recursos humanos afetos à Defesa Nacional têm vindo a decrescer significativamente. De acordo com a Direção-Geral da Administração e Emprego Público, de 2011 a 1 de setembro de 2019, o número de militares diminuiu de 34.514 para 25.589, consubstanciando-se num decréscimo superior a 25%. Neste contexto, importa referir que a reforma “Defesa 2020”, aprovada pela resolução do Conselho de Ministros 26/2013 (2013), definiu que os efetivos máximos das Forças Armadas deveriam situar-se entre 30 e 32 mil militares. Perante estes dados, é possível afirmar que, presentemente as Forças Armadas conseguem manter apenas 80% dos quantitativos máximos autorizados. Alinhada com esta tendência de redução de pessoal, a Marinha Portuguesa tem sofrido uma diminuição acentuada no seu efetivo (militares e não militares), tendo perdido 39,2% do mesmo entre 2001 e 2019, de acordo com a Direção de Pessoal. No caso dos militares, esta redução representa uma diminuição de 26,3%, segundo dados de julho de 2021.

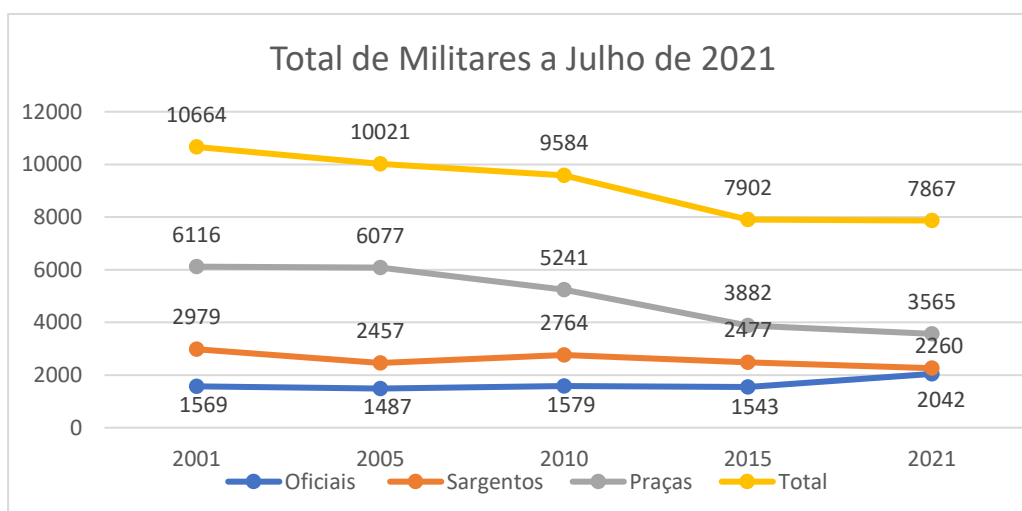


Gráfico 1 - Nº de Militares entre 2001 e 2021¹

¹ Fonte: Dados fornecidos pela Direção de Pessoal para a presente investigação.

A diminuição do número de militares pode ser analisada de duas perspetivas diferentes. Por um lado, existe uma dificuldade premente em garantir a eficácia e a eficiência dos processos de seleção e recrutamento, por forma a fazer face às saídas de pessoal — sejam elas extemporâneas ou programadas —, sendo recorrente não se conseguir executar a totalidade do Plano de Aquisição de Pessoal superiormente autorizado. A taxa de execução do Plano de Aquisição de Pessoal trata-se de um indicador estratégico, do objetivo estratégico OE2 da Diretiva Estratégica da Marinha. Esta consiste na razão expressa em percentagem, entre o número de vagas preenchidas e o número de vagas disponibilizadas (Marinha, 2018). Por outro lado, a saída extemporânea de pessoal tem vindo a aumentar, sem que a Marinha seja capaz de aumentar a retenção dos militares.

Quando analisados os dados da taxa de execução do Plano de Aquisição de Pessoal, verificamos que existe uma diminuição da mesma nos concursos entre 2010 e 2019 (Direção de Pessoal, 2021). Sendo de realçar que o número de vagas do próprio Plano de Aquisição de Pessoal também tem vindo a diminuir neste mesmo período. Entre 2010 e 2019 o número de vagas diminuiu em 71.7%, havendo em 2010, 1170 vagas disponíveis e em 2019 apenas 334. Paralelamente a isto, entre 2010 e 2016 a taxa de execução sofreu um aumento inicial, passando a diminuir sucessivamente, passando de 71% para 96%, 96% para 56% e de 56% para 34%. Entre 2016 e 2019, a taxa de execução aumentou de 34% para 81%, de 81% para 101% voltando em 2019 a diminuir para 94%. Uma análise superficial permitiria concluir que entre 2016 e 2019 houve uma recuperação, podendo ter levado a um efetivo aumento dos militares na Marinha Portuguesa. No entanto, o aumento da taxa de execução resultou de uma diminuição das vagas e não de um aumento do número de incorporações. Por fim, é necessário considerar que estes dados foram calculados tendo em conta o número de voluntários que iniciaram os cursos e não os que efetivamente terminaram. Não se podendo, assim, traduzir diretamente as incorporações em novos militares. Porém, permite concluir que o número de incorporações será o número máximo de novos militares nesse mesmo ano.

Se, para os militares do regime de contrato é expectável que apenas uma parte venha a ingressar nos quadros permanentes das várias categorias, no caso dos militares dos quadros permanentes não seria expectável que houvessem saídas extemporâneas — pelo menos em número que afete a eficácia dos processos organizacionais, resultando numa sobrecarga, muitas vezes desajustada, para os

militares que se mantêm ao serviço. A Marinha Portuguesa tem na sua organização o gabinete de Carreiras e Recolocação Externa, na dependência da Repartição de Situações e Efetivos da Direção de Pessoal, que analisa e recolhe dados sobre as saídas extemporâneas. Para atenuar este problema, umas das possíveis soluções será aumentar a retenção dos militares na instituição (Donna et al., 2008). Para que tal possa ser feito, um primeiro passo será, necessariamente, entender os motivos da saída destes militares, como forma de apurar e determinar o que precisa de ser melhorado.

Tal como mencionado, a retenção de colaboradores é um problema atual que desafia e preocupa várias instituições (Lee et al., 2018). Na Diretiva Estratégica do EMGFA, o Almirante Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas identifica como orientações estratégicas, entre outras, “superar as dificuldades em pessoal e material” e “aproveitar as oportunidades existentes” (Estado Maior General das Forças Armadas, 2018). A este propósito, é um dos desígnios do Almirante CEMA “encontrar soluções estruturais, ao nível dos quadros e dos mapas de pessoal, capazes de satisfazer as necessidades da Marinha e da Autoridade Marítima, de forma a proporcionar previsibilidade à vida das pessoas e coerência ao fluxo de carreiras, assim como criar condições que, na medida do possível, permitam articular a atividade profissional e a vida familiar...” (Marinha, 2018). À semelhança da Diretiva Estratégica do EMGFA, também a Estratégia Estrutural da Marinha (2021) identifica os recursos humanos como uma área que necessita de ação. Destacando como Foco de Gestão e Subtema Estratégico a potenciação do capital humano. Na análise SWOT realizada para a elaboração da Estratégia Estrutural da Marinha, os recursos humanos são mencionados em duas das oito vulnerabilidades e em cinco das nove ameaças:

- V1: Envelhecimento dos recursos humanos;
 - Uma Marinha constituída por recursos humanos de idades mais avançadas resulta inevitavelmente num aumento das saídas da organização.
- V2: Dificuldade de retenção do pessoal;
 - Nos últimos 20 anos, a Marinha Portuguesa tem vindo a ter uma diminuição dos militares nas suas fileiras. Resultando a mesma não só em dificuldades de recrutamento, mas também de retenção dos militares. Se esta vulnerabilidade não for combatida, poderá levar num caso extremo à incapacidade de a Marinha Portuguesa cumprir a sua missão.

- A1: Fraca predisposição dos jovens à vida militar;
 - Esta falta de interesse e predisposição resulta numa dificuldade nos processos de recrutamento. Podendo resultar numa dificuldade crescente em atrair jovens para a Marinha Portuguesa.
- A2: Limitações estatutárias nas passagens à reserva;
 - Estas limitações levam a uma maior dificuldade nas progressões de carreira, resultando numa evolução mais vagarosa nos postos militares. Isto acaba por levar à estagnação de militares no mesmo posto por um período superior ao estipulado/previsto. Acabando assim por ameaçar a Marinha.
- A3: Nível das remunerações, em comparação com profissões de referência;
 - Atualmente as remunerações nas instituições militares, não são superiores às proporcionadas pelas instituições civis. Isto constitui uma ameaça para a Marinha Portuguesa, na medida em que a remuneração deixa de ser um elemento motivador. Podendo até em alguns casos ser um elemento desmotivador.
- A4: procura externa pelos talentos da Marinha;
 - A procura pelos talentos da Marinha por organizações civis constitui uma ameaça, uma vez que estas organizações podem sempre proporcionar condições de trabalho (salário, benefícios, promoções, relação trabalho / vida pessoal ...) que a Marinha Portuguesa pode não conseguir proporcionar.
- A5: Constrangimentos à gestão das carreiras do militarizados e dos civis, decorrentes do normativo aplicável;
 - Atualmente existe uma dificuldade na gestão e no desenvolvimento das carreiras dos militarizados e civis da Marinha. Isto decorre principalmente das diversas alterações legislativas dos diplomas que regulam o regime jurídico aplicável a estes indivíduos.

A partir da análise SWOT realizada foram então elaborados 9 Objetivos Estratégicos Estruturais, sendo de destacar o “Incrementar a capacidade de retenção de pessoas”.

O aumento da concorrência pelo talento e o desenvolvimento tecnológico, têm vindo a criar oportunidades de emprego mais competitivas para os colaboradores (Ramlall, 2003). Esta realidade não afeta apenas empresas civis, mas também instituições militares, como a Marinha Portuguesa, sendo cada vez mais recorrente a saída de militares talentosos para empresas civis (Marinha, 2018).

Com um elevado fluxo de saídas, uma diminuição nos últimos 20 anos de 26.3% nos militares da Marinha, e de 28,2% nos recursos humanos das Forças Armadas, é de extrema importância entender as razões que levam à saída dos militares (Calado, 2018). De uma forma geral, os militares que optam pela saída extemporânea são também os mais qualificados e experientes civis (*Estratégia Estrutural da Marinha, 2021*). Isto faz com que a sua substituição seja algo que requeira um elevado gasto de recursos e tempo. É estimado que um militar demore, em média, 7 anos a adquirir experiência suficiente para ser considerado especialista numa determinada área (Eetveldt et al., 2013).

As saídas extemporâneas podem ainda ser resultado de uma instrumentalização das Forças Armadas, uma vez que os concursos das Polícia de Segurança Pública (PSP), Guarda Nacional Republicana (GNR), Serviço de Estrangeiros e Asilo (SEA), Polícia Marítima (PM), Bombeiros Municipais (BM) e Guarda Prisional (GP) têm vagas específicas para militares. Em 2016, da amostra de 7324 militares em regime de contrato, 22,8% pretendia ingressar nas forças de segurança (Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, 2019). Através da identificação dos fatores que influenciam a intenção de saída de um militar, é possível apresentar linhas de orientação que permitam implementar medidas de mitigação desta situação. Com a mitigação dos fatores que motivam as saídas extemporâneas, poder-se-á minimizar estas intenções, levando a um potencial aumento na retenção dos efetivos (Donna et al., 2008).

Numa perspetiva macro, esta dissertação pretende ir ao encontro com os objetivos Estratégicos do Almirante Chefe de Estado-Maior da Armada “OE2 - Melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos” (Marinha, 2018), nomeadamente umas das suas linhas de ação “LA2.02 - Desenvolver uma metodologia de análise e identificação de fatores que promovam a retenção de militares, implementando processos que permitam a recolha e tratamento de informação sobre as

causas da desvinculação precoce” (Marinha, 2018). Atingindo ainda o objetivo setorial da Diretiva Setorial de Recursos Humanos “Melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos” (Superintendência do Pessoal, 2018), e o objetivo estratégico do Estado-Maior-General das Forças Armadas “incrementando as ações de divulgação que contribuam para melhorar o recrutamento e a retenção de pessoa” (Estado Maior General das Forças Armadas, 2018).

As saídas extemporâneas são consideradas um processo cognitivo de decisão, que ocorre gradualmente, tendo como antecedente a intenção de saída (Donna et al., 2008; Mafini & Dubihlela, 2013; Wang et al., 2020). A formalização da intenção de saída constitui o último passo deste processo cognitivo (Cho et al., 2009a; Mafini & Dubihlela, 2013).

Tendo isto em conta, é importante identificar antecedentes à intenção de saída. Os principais antecedentes da intenção de saída são a satisfação com o trabalho, o comprometimento com o trabalho, o estilo de liderança aplicado no trabalho e o *burnout*. (Hämmig, 2018; Hellman, 1997; Jaiswal et al., 2015; Jaramillo et al., 2005; Moneta, 2011; Puni et al., 2016; Rajabi et al., 2019; Rutherford et al., 2009; Spagnoli et al., 2012; Weisberg, 1994)

Esta dissertação de mestrado visa principalmente determinar os fatores que influenciam a intenção de saída extemporânea dos militares da Marinha Portuguesa. Adicionalmente, identificaram-se os seguintes objetivos:

- Explorar áreas de investimento, que estão ao alcance da Marinha, para mitigar as saídas extemporâneas.
- Analisar as motivações de saída extemporânea dos militares do regime de contrato e dos quadros permanentes.

Desta Forma no capítulo seguinte será apresentada uma explicação mais detalhada dos tópicos através de uma revisão de literatura. Esta revisão terá como foco as saídas extemporâneas e intenção de saída, bem como os seus antecedentes.

O capítulo da metodologia identificará a abordagem escolhida para testar o *framework* proposto através de métodos quantitativos. Modelos de regressão linear múltipla e simples foram estimados para validar as hipóteses da pesquisa.

Finalmente, tendo como base os resultados empíricos recolhidos e a revisão de literatura, serão delineadas implicações gerais deste estudo bem como sugestões para pesquisas futuras.

1. Revisão de Literatura

1.1 Saídas extemporâneas

As saídas extemporâneas são um fenómeno cada vez mais relevante nas organizações e na literatura. As implicações que estas podem ter, têm gerado um crescente interesse por parte de investigadores que tentam compreender as diferentes nuances deste tipo de saídas e as suas diferentes causas.

As saídas extemporâneas podem ser definidas como a rotação de colaboradores no mercado de trabalho, entre organizações, empregos e ocupações. Podendo ainda um individuo variar entre o estado de empregado e desempregado (Puni et al., 2016). Até certo ponto, as saídas extemporâneas são um fenómeno natural em qualquer organização. Uma certa quantidade de saídas pode até ser desejável, pois os novos colaboradores podem trazer novas ideias que ajudem ao desenvolvimento da organização (Jaiswal et al., 2015).

No entanto, quando ocorre em excesso tem um elevado custo, direto e indireto, nas organizações. Genericamente, os custos mais comuns estão relacionados com a seleção, recrutamento, colocação, treino, desenvolvimento de pessoal substituto e controlo de danos. O controlo de danos corresponde à necessidade de acompanhar novos colaboradores a fim de evitar danos inerentes à inexperiência na organização (Cho et al., 2009a; Rajabi et al., 2019; Wang et al., 2020).

Para além disto, as saídas extemporâneas podem também afetar a qualidade do trabalho e a moral dos restantes colaboradores, devido ao aumento da carga de trabalho e responsabilidades (Cho et al., 2009a; Puni et al., 2016). Quando falamos de colaboradores experientes, estes custos podem chegar a pelo menos 50% do salário anual destes indivíduos. Sendo estes valores muito maiores quando estão em causa trabalhos que requeiram elevado treino, experiência ou especialização (Puni et al., 2016).

Tendo isto em conta, torna-se cada vez mais importante entender a causa das saídas extemporâneas. As saídas extemporâneas resultam de um processo cognitivo que se encontra dividido em 3 elementos — pensamentos de saída, a intenção de procurar outro emprego em outro lugar e a intenção de saída. (Cho et al., 2009a; Donna et al., 2008; Hellman, 1997; Wang et al., 2020). É, portanto, um processo de decisão

gradual que pode ser interrompido (Cho et al., 2009a; Donna et al., 2008; Hellman, 1997; Jaiswal et al., 2015).

As saídas extemporâneas, no meio militar, resultam na redução da mão de obra da organização, uma questão que pode comprometer a eficácia operacional e, em última instância, a segurança nacional (Mafini & Dubihlela, 2013). Além disso, à semelhança do que acontece com as organizações não militares, estas geralmente aumentam a carga de trabalho para o pessoal remanescente, resultando em frustrações, *burnout*, excesso de trabalho e um maior atrito entre colaboradores (Mafini & Dubihlela, 2013). Isto pode levar a um efeito “bola de neve”, onde as saídas de colaboradores no passado são o principal potenciador das saídas futuras (Mafini & Dubihlela, 2013). Devemos ainda salientar que no caso de organizações que dependam de pessoal técnico especializado, ou seja, pessoal altamente treinado e experiente numa determinada área, um elevado número de saídas extemporâneas traduz-se no declínio da capacidade operacional e eficiência da organização (Mafini & Dubihlela, 2013). As forças armadas enquadram-se nesta tipologia de organização, estimando-se que um militar demore, em média, 7 anos a adquirir experiência suficiente para ser considerado especialista numa determinada área (Eetveldt et al., 2013).

As saídas extemporâneas no meio militar derivam o seu significado das do meio civil, sendo definidas como um cenário em que os militares abandonam a instituição militar (Puni et al., 2016). Geralmente na literatura quando se estuda as saídas extemporâneas nas organizações militares, utilizam-se as mesmas variáveis que nas organizações civis. Contudo, o trabalho nas organizações militares é considerado um trabalho exigente fisicamente e psicologicamente, requerendo por isso indivíduos que possuam um alto nível de resistência nestas áreas (Mafini & Dubihlela, 2013; Puni et al., 2016). Indivíduos sem esta resistência são naturalmente mais propensos a saírem da organização (Mafini & Dubihlela, 2013).

1.2 Intenção de Saída

A intenção de saída tem sido um antecedente vastamente estudado na literatura, devido aos diferentes impactos que esta poderá ter nas organizações. Esta tem sido consistentemente considerada o antecedente mais forte das saídas extemporâneas.(Cho et al., 2009a; Donna et al., 2008; Hellman, 1997; Wang et al., 2020).

Assim, a identificação da intenção de saída nos colaboradores torna-se bastante útil para evitar a sua saída extemporânea, uma vez que estas são um processo sequencial que pode ser interrompido (Cho et al., 2009a; Donna et al., 2008; Hellman, 1997; Jaiswal et al., 2015). Para além disto, a intenção de saída poderá impactar negativamente as organizações, mesmo quando esta não leva à saída extemporânea. Um colaborador com intenções de saída nem sempre decide sair da organização. No entanto, um colaborador com tais intenções tenderá a tornar-se menos eficiente (Wang et al., 2020). Tal redução de eficiência irá causar um aumento de pressão sobre o colaborador, potenciando a intenção de saída (Wang et al., 2020).

A intenção de saída é um processo dinâmico onde o colaborador e a organização interagem entre si, cabendo à organização procurar um equilíbrio onde as intenções de saída se mantenham baixas (Wang et al., 2020). Esta pode ser definida como a estimativa subjetiva de um indivíduo quanto à probabilidade de este deixar a organização à qual pertence, num futuro próximo (Cho et al., 2009a). Este fenómeno é considerado um desejo consciente e deliberado que constitui o ato final no processo cognitivo da saída extemporânea (Cho et al., 2009b; Mafini & Dubihlela, 2013).

Posto isto, as organizações devem estar conscientes dos impactos e importância da intenção de saída dos seus trabalhadores. A literatura usualmente refere a satisfação com o trabalho, o comprometimento com o trabalho e o estilo de liderança aplicado no trabalho como os principais antecedentes da intenção de saída e por isso os mais eficazes em identificarem a mesma (Hellman, 1997; Jaiswal et al., 2015; Jaramillo et al., 2005; Puni et al., 2016; Rajabi et al., 2019; Rutherford et al., 2009; Spagnoli et al., 2012). Outro antecedente estudado no caso de trabalho/ocupações altamente exigentes psicologicamente é o *burnout* (Moneta, 2011). Cada um destes antecedentes será abordado ao longo dos próximos capítulos.

1.3 Satisfação

As organizações sabem na sua maioria que, para obterem o máximo dos seus colaboradores, necessitam de manter altos níveis de satisfação (Erro-Garcés & Ferreira, 2019; Mafini & Dubihlela, 2013). A satisfação tem sido por isso uma variável muito estudada na literatura e surge frequentemente associada à intenção de saída e às saídas extemporâneas (Wang et al., 2020).

A satisfação é um dos resultados da avaliação de uma experiência profissional por parte do indivíduo que o realiza. Nesta avaliação o colaborador compara o seu trabalho atual com a sua concepção do que o seu trabalho deveria ser. A satisfação existe quando o trabalho corresponde ou ultrapassa as expectativas do indivíduo (Hellman, 1997; Spagnoli et al., 2012).

A esta, têm sido associados diferentes impactos positivos nas organizações, como é o caso do aumento de produtividade, criatividade e o comprometimento dos colaboradores face ao seu trabalho e organização (Bhatti & Qureshi, 2007; Erro-Garcés & Ferreira, 2019; Mohanty, 2019). É ainda considerada um fator que permite determinar a qualidade da gestão de uma organização e dos seus serviços (Puni et al., 2016; Spagnoli et al., 2012).

Para além destes impactos, a literatura concorda que a satisfação no trabalho está relacionada com as saídas extemporâneas e com a intenção de saída (Erro-Garcés & Ferreira, 2019; Jaiswal et al., 2015; Spagnoli et al., 2012). No caso das saídas extemporâneas, esta relação torna-se mais evidente quando a taxa de desemprego no país é baixa (Erro-Garcés & Ferreira, 2019; Mafini & Dubihlela, 2013). Contudo, existem evidências que a satisfação tem uma influência mais predominante na intenção de saída, do que nas saídas em si (Donna et al., 2008; Mafini & Dubihlela, 2013; Rajabi et al., 2019; Rutherford et al., 2009; Spagnoli et al., 2012).

Diversos estudos demonstram que a satisfação e a intenção de saída estão inversamente relacionadas, isto é, quanto menor a satisfação com a organização maior é a intenção de saída (Hellman, 1997; Puni et al., 2016). Tendo isto em conta, é proposta a seguinte hipótese:

H1: A satisfação influencia negativamente a intenção de saída.

Posto isto, é possível analisar se um colaborador se encontra satisfeito. Uma das formas de analisar a satisfação de um colaborador em relação ao seu trabalho é considerando as suas atitudes em relação ao mesmo. Colaboradores com atitudes positivas em relação ao seu trabalho e à presente experiência profissional, são considerados colaboradores altamente satisfeitos. Já colaboradores com atitudes negativas são considerados insatisfeitos (Spagnoli et al., 2012). Este tipo de análise permite ter uma noção geral da satisfação dum colaborador.

No entanto, a satisfação no trabalho é um conceito amplo. A satisfação considera a maioria das características de uma experiência profissional, incluindo não só o

trabalho em si mas também o ambiente do mesmo (Park et al., 2020; Spagnoli et al., 2012). Por este mesmo motivo, torna-se possível que um colaborador esteja satisfeito com o seu trabalho, mas insatisfeito com determinados aspetos do mesmo (Spagnoli et al., 2012).

Tendo em conta este raciocínio, outro método de analisar a satisfação é analisar separadamente a satisfação de um colaborador face aos diversos aspetos do seu emprego (Rutherford et al., 2009; Spagnoli et al., 2012). Este método é particularmente útil na medida que permite identificar quais as áreas que precisam de ser melhoradas pela organização e quais as que têm mais impacto na determinação da satisfação. Por este motivo, a presente dissertação irá adotar este método.

Vários estudos adotaram este método utilizando escalas com o objetivo de medir separadamente cada uma das principais características de um trabalho (Rutherford et al., 2009; Snipes et al., 2005; Spagnoli et al., 2012). Escalas como o Índice Descritivo do Trabalho (*Job Description Index, JDI*) (Castanheira, 2014), o Questionário de Satisfação de Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*) (Ferreira et al., 2009), a Pesquisa de Satisfação no Trabalho (*Job Satisfaction Survey, JSS*) (Spector, 1985) e o INDSALES (Churchill et al., 1974) avaliam a satisfação em relação a características específicas do trabalho. O JDI (Castanheira, 2014) refere-se a cinco aspetos do trabalho, tais como: tipo de trabalho, a remuneração, oportunidades de promoção, a supervisão e os colegas de trabalho. O INDSALES (Churchill et al., 1974), avalia a satisfação com o cliente, promoção, remuneração, política da empresa, trabalho, supervisor e colega de trabalho. No entanto, tanto o JDI quanto o INDSALES foram desenvolvidos especificamente para vendedores, enquanto o MSQ (Ferreira et al., 2009) e o JSS (Spector, 1985) são teoricamente adequados para a maioria dos empregos. O uso de escalas como estas torna-se imperativo quando se pretende analisar a satisfação através deste método (Rutherford et al., 2009).

Em consenso com estas escalas, a literatura refere a satisfação como dependente de fatores económicos (por exemplo, remuneração, mercado de trabalho e treino), estruturais (por exemplo, ambiente e contexto do trabalho) e psicológicos (por exemplo, variáveis individuais e demográficas) (Donna et al., 2008; Jaiswal et al., 2015).

Outra possível divisão passa por agrupar os fatores que influenciam a satisfação em fatores organizacionais e pessoais (Jaiswal et al., 2015; Mafini & Dubihlela, 2013; Wang et al., 2020).

Apesar das diferentes denominações e agrupamentos, a literatura entra em consenso nas características que devem ser analisadas para se concluir quando existe ou não satisfação no trabalho. Ainda assim, existem ligeiras diferenças dependendo da tipologia do trabalho em si e da amostra que se analisa (Wang et al., 2020). Estas diferenças resultam do facto de a satisfação estar intimamente ligada ao conhecimento subjetivo que cada individuo possui. Este conhecimento subjetivo leva a que cada pesquisa faça uma interpretação diferente das características que devem ser analisadas, tendo em conta a amostra (Wang et al., 2020).

Desta forma, os principais fatores organizacionais são: ambiente e cultura da organização, condições materiais de trabalho, relações com os líderes, colegas e cliente (quando aplicado), salário, capacidade de promoção, desenvolvimento da carreira, benefícios, treino, regras e regulamentos da organização (Mafini & Dubihlela, 2013; Wang et al., 2020). Os fatores pessoais focam-se em: género, idade, nível de escolaridade, personalidade, situação familiar, traços de personalidade e correspondência com o trabalho (Wang et al., 2020). Colaboradores com diferentes idades, educação e origens sociais têm necessidades diferentes. Estas diferenças levam a que cada individuo tenha as suas próprias expectativas em relação ao seu trabalho, originando assim diversos níveis de satisfação (Wang et al., 2020).

1.4 Liderança

O segundo antecedente, a liderança, pode ser definida como o processo de exercer uma influência significativa nos subordinados, para que os mesmos sejam motivados a atingir metas para além das esperadas, reforçando ainda a cooperação de um grupo para um desenvolvimento sustentável (Puni et al., 2016; Sousa & Rocha, 2019). É algo indispensável em todas as organizações, sejam estas civis ou militares. Sem a liderança concretizar e alcançar objetivos seria muito mais moroso e difícil (Puni et al., 2014; Sulamuthu & Yusof, 2018).

A liderança teve o seu impulso com a crescente necessidade dos líderes apresentarem um estilo de liderança apropriado ao sucesso organizacional (Puni et al., 2016). À semelhança das organizações civis, nas organizações militares o estilo de liderança influencia as relações líder-subordinado. A escolha de um estilo adequado é bastante importante para garantir que esta relação é saudável, capaz de servir como um fator motivacional e como um consolidador da lealdade à organização (Alegre et al.,

2016; Mafini & Dubihlela, 2013). A literatura realça ainda a importância desta relação para a gestão de conflitos vida pessoal / trabalho nos colaboradores, sendo crucial para que se possa extrair o máximo das capacidades dos mesmos (Chang & Cheng, 2014). Mafini e Dubihlela (2013) afirmam que o estilo de liderança é de facto um dos principais motivos das saídas extemporâneas entre os militares da força aérea indiana. Um estilo de liderança adequado e uma boa relação colaborador-líder, influenciam positivamente o comprometimento e a satisfação do colaborador. Especialmente quando o líder apoia, incentiva e motiva os seus colaboradores (Alegre et al., 2016).

Puni e colaboradores (2016) no seu trabalho aborda ainda definições como "...o processo estratégico de inspirar um colaborador para o potencial de crescimento e desenvolvimento pelo líder" e "...quando qualquer indivíduo influencia um grupo de pessoas para atingir objetivos comuns" (p.2). Outros autores referem ainda a liderança como o conjunto de "*Soft Skills*" e conhecimento individual presentes num indivíduo (Sousa & Rocha, 2019). Entre estas definições existe o consenso de que a liderança é uma ação positiva, mas persuasiva e influente que gera inspiração entre os subordinados. Conduzindo assim os seus esforços, ações e decisões numa direção que os mesmos não tomariam normalmente (Puni et al., 2016; Sousa & Rocha, 2019).

Existem diversas teorias relativamente aos estilos de liderança existentes. Segundo Yukl (2010), as teorias mais relevantes são: a teoria dos traços, a teoria comportamental, a teoria da influência por poder, a teoria situacional e a teoria integradora. Já Bryman (1992) e Cunha et al. (2007), consideram ainda a teoria dos estilos e a teoria da nova liderança como umas das teorias mais importantes.

De entre estas teorias, a teoria da nova liderança é a mais utilizada em estudos relacionados com a intenção de saída (Eberly et al., 2017; Kim Siew, 2017; Long et al., 2012; Sulamuthu & Yusof, 2018). A teoria da nova liderança defende a existência de dois estilos de liderança, o estilo transacional e o estilo transformacional (Sousa & Rocha, 2019). Os estudos sobre liderança no final da década de 90, pretendiam identificar em que contexto surgiam os líderes. Esta teoria reconhece que líderes transacionais surgem em situações de baixa complexidade e os líderes transformacionais em situações de alta complexidade (Sousa & Rocha, 2019). Bryman (1992) descreve a nova liderança como um novo paradigma que traz uma maior atenção aos traços carismáticos e aos elementos que efetivamente estão presentes num líder (Long & Thean, 2011). Bass & Avolio (1997), defendem ainda um terceiro

estilo de liderança, o *“laissez-faire”*. Este estilo é a representação da falta de liderança, a ausência de um líder (González-Cruz et al., 2019).

O estilo transacional corresponde a uma troca dinâmica entre os líderes e os subordinados. O líder estabelece metas e objetivos, acompanha o progresso dos seus subordinados e identifica recompensas que podem ser atribuídas quando estas metas são atingidas (Bass, 1985; González-Cruz et al., 2019; Sulamuthu & Yusof, 2018). Os líderes devem demonstrar como estas metas podem ser alcançadas e como o processo avaliativo da prestação dos subordinados é realizada. É importante que durante o acompanhamento do subordinado o líder forneça *feedback* da prestação do mesmo (Bass, 1985; Sulamuthu & Yusof, 2018). Os líderes transacionais concentram assim os seus esforços na supervisão, organização e manutenção do desempenho do grupo (Sousa & Rocha, 2019).

A liderança transacional está dividida em 3 componentes: recompensa contingente, gestão por exceção ativa e gestão por exceção passiva (Bass, 1985; Cunha et al., 2007; Kim Siew, 2017; Souza, 2015; Sulamuthu & Yusof, 2018). Alguns estudos consideram o estilo de liderança *laissez-faire* como a quarta componente da liderança transacional (Cunha et al., 2007). A recompensa contingente corresponde à recompensa atribuída pelo líder quando um determinado objetivo ou meta é alcançado. Estas recompensas são geridas pelo líder e devem ser proporcionais ao feito realizado. Por outro lado, quando um objetivo ou meta não é alcançado, o líder deve apontar as falhas do subordinado e caso necessário atribuir uma penalização (Bass, 1985; Cunha et al., 2007; Kim Siew, 2017; Souza, 2015; Sulamuthu & Yusof, 2018). Na gestão por exceção ativa o líder define os objetivos e metas, bem como os procedimentos a executar para os mesmos serem alcançados. Passando de seguida à monitorização dos mesmos. Quando erros ou comportamentos não convencionais são identificadas, o líder procede à correção e ao reforço das regras e procedimentos (Bass, 1985; Cunha et al., 2007; Kim Siew, 2017; Souza, 2015; Sulamuthu & Yusof, 2018). Na gestão por exceção passiva o líder procede a ações corretivas apenas quando os problemas acontecem (Bass, 1985; Cunha et al., 2007; Kim Siew, 2017; Souza, 2015; Sulamuthu & Yusof, 2018).

Já o estilo transformacional consiste num líder constantemente dedicado no desenvolvimento e motivação dos seus subordinados. O propósito é que os subordinados tenham uma performance para além do que seria esperado, realizando um melhor trabalho e alcançando objetivos mais ambiciosos (Bass & Avolio, 1994;

González-Cruz et al., 2019). Os líderes transformacionais exibem um maior carisma, tornando-se assim um símbolo de visão, respeito e confiança, tornando-se uma fonte de bons valores dentro da organização. Estes líderes têm uma forte consideração pelos seus subordinados, dispondo de atenção e tempo pessoal para cada um deles. Líderes transformacionais são uma constante fonte de estímulo intelectual e motivação, desafiando os seus subordinados com novas ideias e abordagens aos problemas (González-Cruz et al., 2019; Sousa & Rocha, 2019; Sulamuthu & Yusof, 2018). Este estilo promove ainda a criatividade, capacidade de arriscar, bons comportamentos na organização, comprometimento e a satisfação no trabalho (González-Cruz et al., 2019).

A liderança transformacional está dividida em 4 componentes: influência idealizada (carisma), liderança inspiracional (motivação), estimulação intelectual e consideração individualizada (Bass & Avolio, 1994; Cunha et al., 2007; Kim Siew, 2017; Souza, 2015; Sulamuthu & Yusof, 2018).

A influência idealizada é o conjunto de comportamentos adotados pelos líderes (por exemplo, os comportamentos de respeito ou elevação moral) que levam a que os subordinados os vejam com admiração, respeito e intimidade. Podendo levar a uma alteração dos seus ideais (Bass & Avolio, 1994; Cunha et al., 2007; Kim Siew, 2017; Souza, 2015; Sulamuthu & Yusof, 2018). A liderança inspiracional (motivação) refere-se à capacidade do líder motivar os seus subordinados. Recorrendo à sua capacidade de os inspirar através de uma visão otimista do futuro, aumentando o seu entusiasmo em relação ao mesmo (Bass & Avolio, 1994; Cunha et al., 2007; Kim Siew, 2017; Souza, 2015; Sulamuthu & Yusof, 2018). A estimulação intelectual pressupõe a existência de um líder que valoriza as capacidades dos seus subordinados. Desta forma o mesmo incentiva a inovação e criatividade proporcionando a oportunidade dos subordinados melhorarem e de explorarem as suas habilidades (Bass & Avolio, 1994; Cunha et al., 2007; Kim Siew, 2017; Souza, 2015; Sulamuthu & Yusof, 2018). A consideração individualizada implica que os subordinados sintam que o líder compreende as suas necessidades e habilidades a um nível individual. O líder deve corresponder às necessidades dos subordinados, proporcionando-lhes apoio, incentivo, responsabilidades e *feedback* (Bass & Avolio, 1994; Cunha et al., 2007; Kim Siew, 2017; Souza, 2015; Sulamuthu & Yusof, 2018).

Inicialmente, a intenção de saída e os estilos de liderança eram raramente analisados em conjunto, sendo frequentemente considerados como dois campos de estudo diferentes. Partindo do pressuposto de que subordinados são influenciáveis

pelos líderes, nos últimos anos tem-se vindo a observar um crescimento no número de estudos realizados que procuram relacionar a influência dos estilos de liderança (Purcell & Hutchinson, 2006; Sulamuthu & Yusof, 2018). Os estudos demonstram que a vantagem da adoção de um estilo ou outro, depende não apenas do estilo em si mas também dos subordinados (Hamstra et al., 2011; Kim Siew, 2017; Sulamuthu & Yusof, 2018)

Quando estamos na presença de subordinados altamente focados na promoção, que procuram melhorar e alcançar novos patamares, o estilo transformacional é o mais indicado. O estilo concentra-se em garantir que o subordinado se encontra motivado e consegue atingir desempenhos para lá dos esperados. Proporcionando uma constante melhoria e desenvolvimento das capacidades do mesmo. O estilo não só diminui a intenção de saída dos subordinados, como também aumenta a sua satisfação e produtividade (Hamstra et al., 2011; Kim Siew, 2017; Sulamuthu & Yusof, 2018). Por outro lado, quando estamos na presença de subordinados focados na prevenção, o estilo transacional é o mais indicado. Este estilo proporciona clareza, regras e padrões de como metas e objetivos devem ser alcançados. Tal faz com que os subordinados se sintam protegidos e com uma maior estabilidade (Hamstra et al., 2011; Kim Siew, 2017; Sulamuthu & Yusof, 2018).

De uma forma geral, ambos os estilos influenciam negativamente a intenção de saída (Bass & Avolio, 1997; Kim Siew, 2017; Sulamuthu & Yusof, 2018). Isto ocorre, pois, apesar destes dois estilos constituírem processos diferentes, um líder pode recorrer a ambos para dar resposta a situações diferentes (Cunha et al., 2007).

H2: O estilo de liderança transacional e transformacional influenciam negativamente a intenção de saída.

O estilo *laissez-faire* apesar de não aumentar nem diminuir a intenção de saída dos subordinados, incentiva e leva ao aumento de atividades nocivas para a organização (Puni et al., 2016).

H3: O estilo de liderança *laissez-faire* tem uma influência neutra na intenção de saída.

1.5 Comprometimento

O terceiro antecedente, comprometimento, é um fator relativamente recente no estudo da intenção de saída. Este é considerado vital no processo, influenciando não

só a intenção de saída, mas também a satisfação e a performance no trabalho (Bhatti & Qureshi, 2007; Devece et al., 2016; Jaiswal et al., 2015).

O comprometimento por vezes é confundido com a satisfação no trabalho. No entanto, este é uma resposta mais global relativamente à organização. Já a satisfação é uma resposta a uma função ou tarefa específica na organização. Perante isto, o comprometimento é considerado um fator mais consistente do que a satisfação (Bhatti & Qureshi, 2007).

Como referido anteriormente o comprometimento está intimamente ligado à intenção de saída de um indivíduo (Jaramillo et al., 2005; Puni et al., 2016). O nível de identidade que os colaboradores têm com a organização à qual pertencem tem um impacto positivo na sua satisfação, aumentando o seu comprometimento perante a mesma. A coerência entre os valores de um colaborador e os valores da organização podem fornecer aos primeiros conforto e identificação com a organização, diminuindo o stress e a intenção de saída (Puni et al., 2016), aumentando também a sua performance no trabalho (Jaramillo et al., 2005).

Apesar de ser considerado um fator recente no estudo da intenção de saída, existem um elevado número de investigações realizadas neste âmbito. A maioria destas pesquisas pretende identificar quais os antecedentes do comprometimento que podem influenciar a intenção de saída. Estes antecedentes incluem as características pessoais do colaborador, as suas experiências de trabalho, outras alternativas de emprego, os seus investimentos na organização e o seu nível de socialização na mesma (Devece et al., 2016).

A literatura estabelece duas abordagens quando pretendemos definir o comprometimento (Devece et al., 2016; Jaramillo et al., 2005). A primeira, denominada *side-bet* (ou *calculative*) commitment define o comprometimento como um processo de bloqueio, onde um colaborador se vê obrigado a permanecer numa organização, e como estes lidam com o mesmo (Devece et al., 2016). A segunda, denominada *attitudinal* commitment defende que o comprometimento consiste na congruência entre os objetivos do indivíduo e da organização, por meio da qual o indivíduo se identifica e estende os seus esforços em nome dos objetivos gerais desta (Alegre et al., 2016; Bhatti & Qureshi, 2007; Devece et al., 2016; Jaramillo et al., 2005). Para isto é necessário que as organizações tenham claramente definidas a sua missão, objetivos e valores (Alegre et al., 2016).

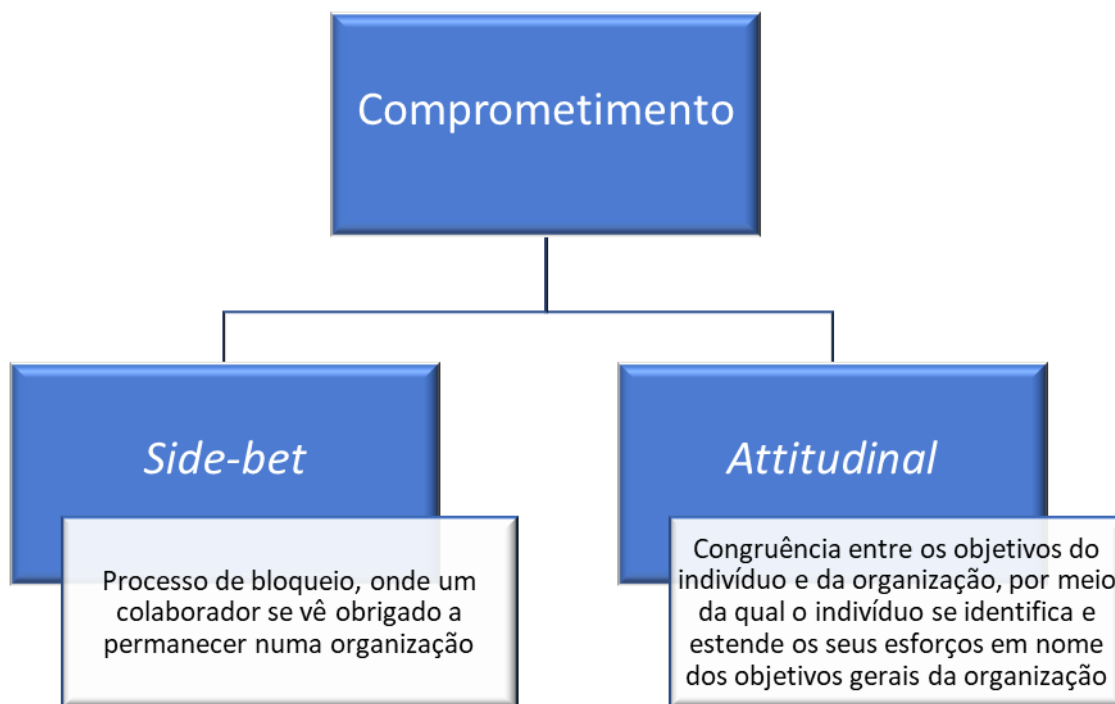


Figura 1- Abordagens do Comprometimento²

O modelo de Allen and Meyer's, um dos mais utilizados e validados pela literatura, contempla estas duas abordagens (Devece et al., 2016). Este modelo considera o comprometimento dividido em 3 dimensões: Comprometimento afetivo, normativo e contínuo (Devece et al., 2016). O comprometimento afetivo refere-se ao apego emocional, identificação e envolvimento de um colaborador com a organização à qual pertence (Devece et al., 2016). O comprometimento normativo refere-se ao sentimento de obrigação que um colaborador desenvolve, relativamente à sua permanência na organização (Devece et al., 2016). Por fim o comprometimento contínuo refere-se aos custos pessoais do colaborador que podem resultar da saída da organização (Devece et al., 2016).

Quando se relacionam as dimensões do comprometimento com as suas duas abordagens, constatamos que o comprometimento, normativo e afetivo, constituem uma abordagem *attitudinal*, onde a relação e envolvimento do colaborador para com os valores e objetivos organizacionais são considerados. Esta relação explica então a alta correlação existente entre estas duas dimensões do comprometimento, sugerindo assim

² Fonte: Elaboração Própria.

uma sobreposição (Devece et al., 2016). Isto é, os fatores que influenciaram uma dimensão, influenciaram também a outra e no mesmo sentido.

Por outro lado, a dimensão continua corresponde à abordagem *side-bet*. Esta dimensão é constituída por sacrifícios e alternativas, onde os sacrifícios representam os esforços que o colaborador realiza para permanecer na organização e as alternativas as suas outras opções de emprego. A primeira é denominada de comprometimento contínuo de alto sacrifício e a segunda de comprometimento contínuo de baixas alternativas (Devece et al., 2016).

Como referido anteriormente, o comprometimento influencia a intenção de saída. Quando estudadas cada uma da componente do comprometimento, apesar de serem distintas, verifica-se que todas elas diminuem a intenção de saída de um funcionário. Dependendo da componente predominante num indivíduo, esta diminuição pode depender de uma ligação emocional, um sentido de obrigação ou uma penalização pessoal elevada (Han et al., 2015; Jaramillo et al., 2005; Labrague et al., 2018; Meyer et al., 2002; Puni et al., 2016) .

H4: O comprometimento e todas as suas componentes influencia negativamente a intenção de saída.

1.6 Burnout

Nos últimos anos tem se vindo a observar um aumento nos estudos que relacionam o *burnout* com a intenção de saída. Estes estudos demonstram uma relação entre o aumento do *burnout* e das intenções de saída, especialmente entre profissionais da área da saúde e professores. Mais tarde veio-se a verificar que o *burnout* está presente na maioria das profissões/ocupações com alta exigência física, mental e ou emocional (Hämmig, 2018; Weisberg, 1994). Apesar disto acredita-se que o estado de *burnout* possa existir em praticamente todos os trabalhos/ocupações (Moneta, 2011). O *burnout* é um padrão cognitivo-emocional altamente relacionado com o sofrimento, levando a que colaboradores se distanciem mentalmente e desenvolvam a intenção de sair (Hämmig, 2018; Jourdain & Chênevert, 2010; Kothari, 2004; Moneta, 2011; Um & Harrison, 1998; Weisberg, 1994).

H5: O *burnout* influencia positivamente a intenção de saída.

O *burnout* é o culminar da exaustão emocional, despersonalização/cinismo e diminuição das realizações pessoais (Jourdain & Chênevert, 2010; Mafini & Dubihlela, 2013; Moneta, 2011; Rutherford et al., 2009).

A exaustão emocional é quando um indivíduo se sente sobrecarregado com tarefas/vivências relacionadas com o trabalho, acabando assim por esgotar os seus recursos emocionais (Jourdain & Chênevert, 2010; Mafini & Dubihlela, 2013; Moneta, 2011; Rutherford et al., 2009).

A despersonalização/cinismo refere-se a um estado de insensibilidade relativamente ao trabalho que se está a realizar. Criando assim uma descrença não só no trabalho, mas também na organização empregadora (Jourdain & Chênevert, 2010; Mafini & Dubihlela, 2013; Moneta, 2011; Rutherford et al., 2009).

As diminuições das realizações pessoais levam a que um indivíduo se sinta incapaz e que considere o seu trabalho inútil (Jourdain & Chênevert, 2010; Mafini & Dubihlela, 2013; Moneta, 2011; Rutherford et al., 2009).

Estes 3 fatores levam a que o indivíduo desenvolva uma avaliação negativa de si próprio relativamente ao seu local de trabalho e a que se sinta desumanizado, levando a uma diminuição significativa das suas capacidades e produção (Jourdain & Chênevert, 2010; Mafini & Dubihlela, 2013; Moneta, 2011; Rutherford et al., 2009).

1.7 Framework

Da revisão de literatura extraímos 5 hipóteses, dando origem ao seguinte *framework*:

H1: A satisfação influencia negativamente a intenção de saída.

H2: O estilo de liderança transacional e transformacional influenciam negativamente a intenção de saída.

H3: O estilo de liderança laissez-faire tem uma influência neutra na intenção de saída.

H4: O comprometimento e todas as suas componentes influencia negativamente a intenção de saída.

H5: O *burnout* influencia positivamente a intenção de saída.

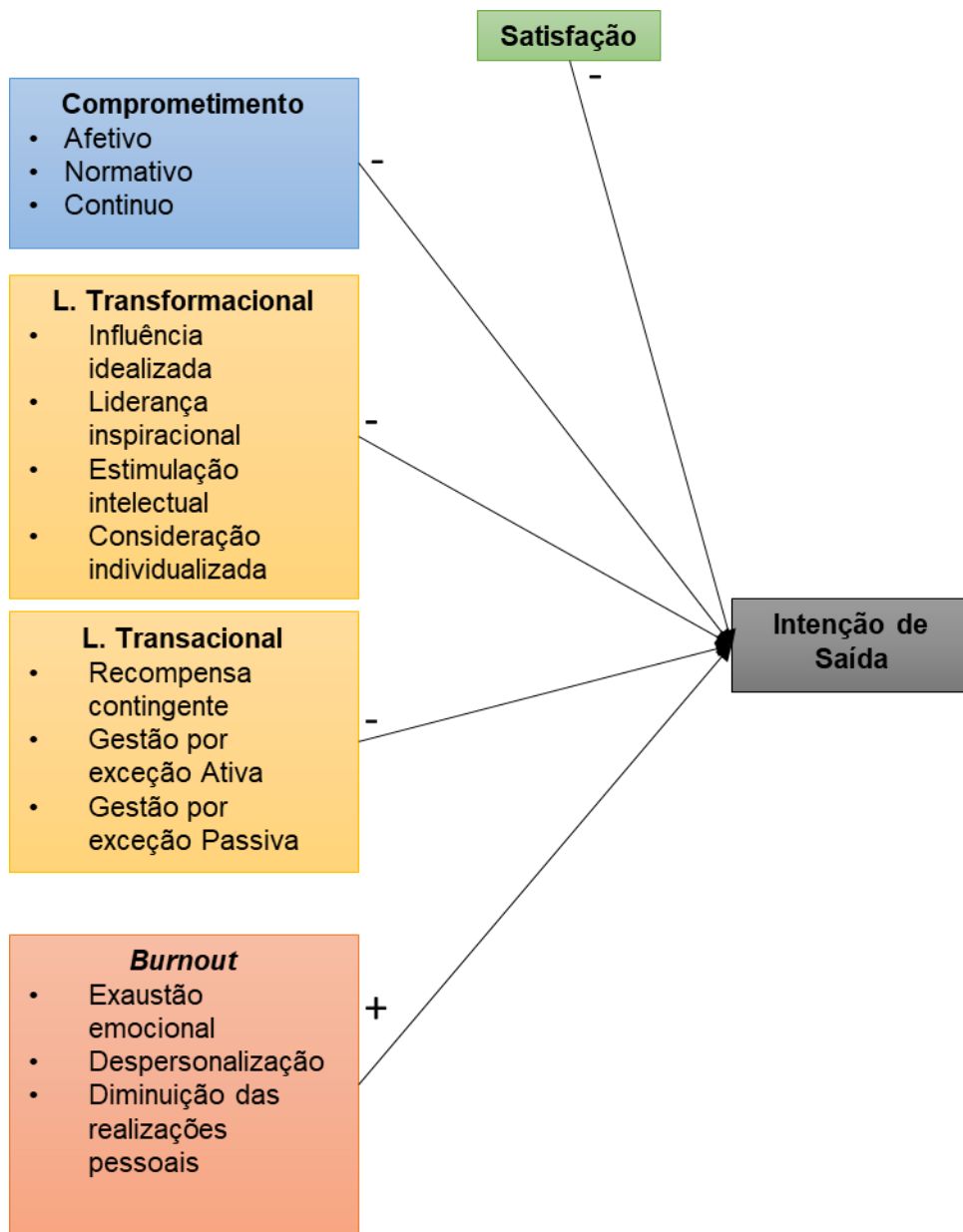


Figura 2- Framework³

³ Fonte: Elaboração Própria.

2. Metodologia

Uma pesquisa é comumente definida como a procura científica e sistemática de informação pertinente relativamente a um tópico específico (Severino, 2017). Ao se realizar uma pesquisa é necessário especificar não só os objetivos/finalidades da mesma, mas também a forma como a mesma irá ser conduzida. Este capítulo irá incidir na definição do problema e *framework*, abordagem da pesquisa, construção do questionário e o tratamento dos dados recolhidos.

2.1 Definição do problema — *Framework*

Tendo em conta o referido na revisão de literatura, foram elaboradas 5 hipóteses e um *framework* para avaliar as supostas relações entre as variáveis. Tendo isto como base, o objetivo da pesquisa é identificar quais os fatores que poderão influenciar as saídas extemporâneas na Marinha Portuguesa.

Seguindo a dinâmica de estudos anteriores, a intenção de saída permite prever a ocorrência de uma saída extemporânea. Esta intenção tem como antecedentes a satisfação no trabalho (H1), o estilo de liderança adotado pelos líderes (H2 e H3), o comprometimento no trabalho (H4) e o *burnout* (H5). Destes antecedentes, o *burnout* está dependente da existência de um trabalho exigente física ou psicologicamente, estando os trabalhos militares inseridos nesta tipologia. A estrutura do *framework* tem como base estas hipóteses.

2.2 Abordagem à pesquisa

Tendo em mente o objetivo final desta pesquisa, foi necessário determinar qual a abordagem correta a adotar na mesma. Uma pesquisa, a mesma pode ser definida como descritiva, exploratória, correlacional ou explicativa (Kumar, 2019). Este estudo é considerado correlacional e explicativo, pois pretende explorar a relação entre duas ou mais variáveis e, além disso, esclarecer porque e como essa relação existe (Kumar, 2019)

Para aumentar a validade desta pesquisa, dados externos secundários foram recolhidos por meio de uma revisão de literatura. Estes geralmente consomem menos tempo, tendem a ter mais autoridade e são mais barato. A partir da revisão de literatura foi possível definir a direção da pesquisa, seguindo como linhas orientadoras estudos

anteriores na área. No entanto, como o *framework* proposto nunca foi testado anteriormente, foi necessário recolher dados primários (Sarstedt & Mooi, 2019). O método escolhido para isso foi a entrevista por questionário.

2.3 Questionário

O questionário (Apêndice A) foi desenvolvido através da plataforma “*Google Forms*” e disseminado através do email interno da Marinha, para todos os militares na efetividade do serviço (7452 militares). Este é composto por 62 questões referentes às variáveis do *framework*, iniciando-se com 9 questões sociodemográficas.

Para introduzir o tema aos inquiridos, a disseminação do questionário foi acompanhada de uma breve explicação do intuito do mesmo. Estando disponível ao público entre 19 de dezembro de 2020 e 19 de fevereiro de 2021 contando com um total de 613 respostas, das quais 590 válidas correspondendo assim a uma taxa de resposta de 7.9%.

Como referido anteriormente o questionário foi disseminado a todos os militares na efetividade do serviço, sendo assim a nossa população constituída por 7452 indivíduos. A literatura sugere que em estudos relacionados com o comportamento humanos, devemos garantir uma representatividade da amostra com pelo menos um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 5% (Vogt & Johnson, 2015). Contando a nossa amostra com 590 respostas validas, conseguimos garantir um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 4%, valor dentro do considerado satisfatório para estudos relacionados com o comportamento humano (Vogt & Johnson, 2015).

O questionário foi adaptado a partir de um conjunto de questionário amplamente utilizados em estudos relacionados com cada uma das variáveis (Tabela 1). Estes foram previamente traduzidos e aplicados à população portuguesa por outros académicos, utilizando todos estes uma escala de concordância Likert de 5 pontos. Desta forma, o questionário foi constituído por 62 questões principais, os inquiridos foram solicitados a avaliar os itens numa escala de concordância Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), sendo 3 a posição neutra. As únicas questões em aberto eram o n.º de anos de serviço e a classe dos indivíduos. As principais variáveis foram questionadas por meio de itens adaptados de estudos conforme

apresentado na Tabela 1, esta adaptação permitiu manter o questionário curto retirando dos originais itens repetido ou que pretendiam avaliar os mesmos constructos.

Variável	N.º de Itens	Adaptado de
Comprometimento	8	(Meyer & Allen, 1997) (Nascimento et al., 2008)
Liderança	22	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) Bass & Avolio (1995) (Gonçalves, 2008)
Satisfação	19	(Spector, 1985) Tradução de João Malheiro
<i>Burnout</i>	9	(Maslach et al., 1996) (Vicente et al., 2013)
Intenção de saída	4	(Jenkins, 1993) (Simões, 2013)

Tabela 1- Organização Questionário⁴

⁴ Fonte: Elaboração Própria.

3. Estatística descritiva e análise de dados

O capítulo seguinte contém a análise descritiva que caracteriza a amostra em relação as várias variáveis em estudo, bem como a apresentação dos dados recolhidos. Para tal foi analisada a percentagem para cada resposta, de cada item de cada variável. Isto permite tirar conclusões relativamente à posição dos inquiridos. Durante o questionário, foi pedido aos inquiridos que expressassem o seu nível de concordância com os diversos itens, tendo como base a escala de concordância Likert de 5 pontos.

3.1 Apresentação dos dados

Inicialmente, os dados foram exportados do “*Google Forms*” para o “*Excel*”. De seguida foram eliminadas as respostas incompletas e efetuadas harmonizações a nível da classe (por exemplo, M para Marinha ou FZ para Fuzileiros). As 613 respostas foram então importadas para o *software IBM SPSS Statistics 27* para continuar a análise.

Para analisar adequadamente os dados, o primeiro passo foi identificar o tipo correto de variável. Para as variáveis principais, nas quais foi utilizada uma escala de concordância Likert de 5 pontos, foi utilizada uma variável de escala, pois os dados foram tratados como dados ordinais (Sullivan & Artino Jr, 2013).

3.1.1 Perfil do Inquirido

O perfil dos inquiridos foi analisado a partir das questões demográficas. Das 613 respostas, 590 foram consideradas válidas. Destas 590, 13.2% pertencem a mulheres, e os restantes 86.8% a homens. O intervalo de idades varia entre os 18 e mais de 55 anos. O escalão etário com maior número de respostas diz respeito à faixa entre os 35 e 44 anos (196 respostas, 33.2%). Apesar disto, 65.4% dos inquiridos tem idades entre 35 e mais de 55 anos. A maioria dos inquiridos é casado ou encontra-se em união de facto (casados - 326 respostas, 55.3%; união de facto – 75 respostas, 12.7%). De salientar ainda que apenas 31.4% dos inquiridos não tem filhos, sendo que a maior parte tem 1 ou 2 filhos (1 filho – 152 respostas, 25.8%; 2 filhos – 203 respostas, 34.4%).

As próximas questões a serem analisadas são a forma de prestação de serviço, categoria, educação, anos de serviço e classe. Relativamente à forma de prestação de serviço, 92.7% dos inquiridos pertence aos quadros permanentes. Havendo ainda apenas 1 (1.7%) inquirido em regime de contrato especial. A maioria dos inquiridos são

oficiais (56.9%), seguindo-se pelos sargentos (25.6%) e por último pelas praças (17.5%). Relativamente ao nível de educação, 35.9% dos inquiridos tem o ensino secundário, no entanto quando somadas as respostas correspondentes aos níveis académicos 6, 7 e 8, verificamos que a maioria da amostra tem o ensino superior (56.7%). Quanto aos anos de serviço, apenas 14.6% tem 6 ou menos anos. Sendo que a maioria apresenta 20 ou mais anos de serviço (51%). A distribuição dos inquiridos pelas várias classes da marinha portuguesa esta representada no seguinte gráfico:

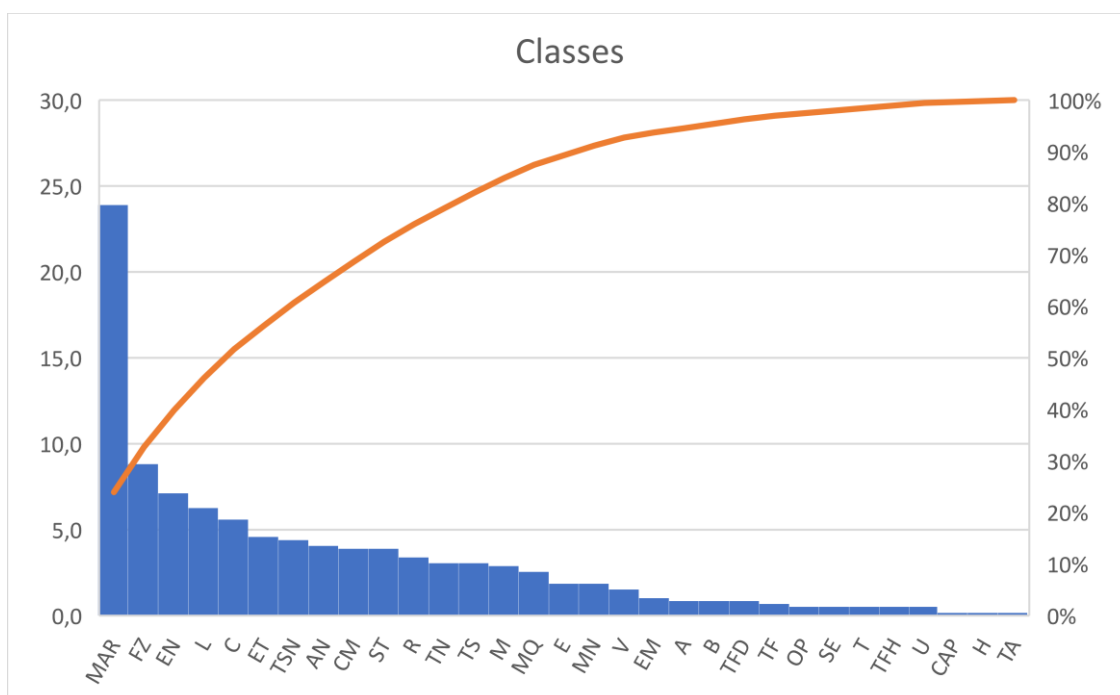


Gráfico 2- Distribuição de Classes⁵

3.2 Estatísticas descritivas

3.2.1 Comprometimento Afetivo

O comprometimento afetivo é usado para medir a ligação emocional, identificação e envolvimento entre os inquiridos e a Marinha Portuguesa. Foram utilizados 3 itens para avaliar a componente. Dos inquiridos, 56.6% afirma que ficaria muito feliz ao passar o resto das suas carreiras na Marinha Portuguesa, 50.1% encara os problemas da instituição como sendo os próprios problemas e 60.4% tem um forte

⁵ Fonte: SPSS Statistics output

sentimento de pertença em relação à Marinha Portuguesa. Estes dados indicam que, no geral, os inquiridos demonstram uma elevada afetividade, identificação e envolvimento com a Marinha já que a maioria concorda ou concorda totalmente com os itens que avaliam esta variável. Os dados analisados através do SPSS *Statistics*, estão presentes no Apêndice B.

3.2.2 Comprometimento Normativo

O comprometimento normativo refere-se ao sentimento de obrigação que um militar tem quanto ao permanecer na Marinha. Esta variável apresenta 2 itens no questionário. Dos inquiridos apenas, 29.5% afirma sentir-se na obrigação de permanecer na Marinha e apenas 23.9% acha que não seria correto deixar a Marinha neste momento, no caso de tal representar uma vantagem/benefício próprio. Havendo menos de 30% da amostra a concordar ou concordar totalmente com os itens, verifica-se que a maioria dos inquiridos não apresenta este sentimento de obrigação. Os dados analisados através do SPSS *Statistics*, estão presentes no Apêndice C.

3.2.3 Comprometimento Contínuo

Esta variável pretende avaliar se existem militares que apenas permanecem na Marinha por a saída da mesma se traduzir num elevado sacrifício pessoal. No questionário estão presentes 3 itens que constroem esta componente do comprometimento. Dos inquiridos, 41.5% afirma que permanecer na organização é uma questão de necessidade, 19.5% acredita ter poucas alternativas para além da Marinha Portuguesa e 29.4% considera que deixar a organização exigiria um considerável sacrifício pessoal e que por esse motivo permanece na mesma. Desta forma observamos na amostra um baixo comprometimento contínuo. Os dados analisados através do SPSS *Statistics*, estão presentes no Apêndice D.

3.2.4 Liderança Transformacional

A liderança transformacional procura entender em que medida os líderes presentes na Marinha Portuguesa se enquadram neste estilo de liderança. Ou seja, líderes carismáticos, com alta capacidade de inspirar e motivar subordinados, bem como

de desenvolver as suas capacidades e atender às suas necessidades. Pelo que, estes líderes conhecem bem cada um dos seus subordinados, dedicando atenção e tempo a cada um deles. Desta forma, a liderança transformacional está dividida em 4 componentes: influência idealizada (carisma), liderança inspiracional (motivação), estimulação intelectual e consideração individualizada. Neste questionário foi pedido aos inquiridos que expressassem o seu nível de concordância com itens dedicados a cada uma destas componentes. No total, esta variável é constituída por 11 itens. Estes itens abordam a variável na perspectiva dos subordinados. Cada questionado deve então avaliar os próprios chefes.

Na componente da influência idealizada (carisma), a mesma foi dividida em Atitude de Influência idealizada e comportamento de influência idealizada, estando os primeiros 3 itens relacionados com atitudes do líder e os segundos 3 com comportamentos. Nesta componente relativamente às atitudes, 45.4% dos inquiridos sentem-se orgulhosos por estarem associados aos seus chefes, 43.4% considera que o seu chefe vai para além dos interesses próprios se isso beneficiar o grupo e 45.4% afirma que o seu chefe exibe um sentido de poder e confiança. No que diz respeito aos comportamentos, 47.5% reconhece que o seu chefe conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes, 56.6% afirma que o mesmo realça a importância de se ter um forte sentido de missão e 52.5% considera que o chefe pondera as consequências éticas e morais das suas decisões. Apesar de nem todos os itens terem 50 ou mais % da amostra a concordar com o mesmo, em todos a percentagem concordante é substancialmente maior que a discordante e neutra.

Na componente da liderança inspiracional (motivação), 38.7% da amostra reconhece que o seu chefe fala com otimismo em relação ao futuro (tarefas, missões, desempenho do grupo...) e 45.6% afirma que o mesmo fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa ser realizado. Apesar de a percentagem concordante nestes itens ser inferior a 50% é superior à percentagem discordante e à percentagem que não concorda nem discorda.

Aquando da estimulação intelectual 50.2% reconhece que o chefe procura perspectivas diferentes ao solucionar problemas, 46.1% que o chefe faz com que se veja os problemas de várias e diferentes perspectivas e 45% que o mesmo sugere novas formas de completar as tarefas. Mais uma vez, as percentagens concordantes destes itens são superiores às discordantes e da neutralidade.

Na consideração individual 37.8% considera que o seu chefe investe o seu tempo formando e ajudando os seus subordinados e 48.4% que o seu chefe considera cada individuo como tendo necessidades, habilidades e aspirações próprias e individuais. Apesar de nenhum destes itens ter uma percentagem concordante superior a 50%, em ambos esta supera a percentagem discordante e neutra.

Em suma em todas as componentes existe uma maioria a concordar ou concordar totalmente com os itens da variável. Isto demonstra que a maioria dos inquiridos considera os seus chefes líderes transformacionais. Os dados analisados através do SPSS *Statistics*, estão presentes no Apêndice E, F, G, H e I.

3.2.5 Liderança Transacional

À semelhança da variável anterior, também a liderança transacional procura entender em que medida os líderes presentes na Marinha se enquadram neste estilo de liderança. Neste estilo o líder estabelece metas e objetivos, acompanha o progresso dos seus subordinados, fornece *feedback* e identifica recompensas que podem ser atribuídas quando estas metas são atingidas. Sendo que deve ser demonstrado como as mesmas podem ser alcançadas e como o processo avaliativo da prestação dos subordinados é realizada. Desta forma, a liderança transacional está dividida em 3 componentes: recompensa contingente, gestão por exceção ativa e gestão por exceção passiva. Constituindo assim esta variável um total de 6 itens.

Na recompensa contingente 38.7% dos inquiridos consideram que o seu chefe torna claro aquilo que cada individuo pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados e 59.3% que o mesmo exprime satisfação quando o inquirido vai ao encontro dos desempenhos esperados. Apesar de nem todos os itens terem 50% ou mais da amostra a concordar com o mesmo, em todos a percentagem concordante é substancialmente maior que a discordante e neutra.

Relativamente à gestão por exceção ativa, 38.8% da amostra afirma que o seu chefe foca a sua atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras. Apesar disto 39.6% discorda com a afirmação “O meu chefe concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas”, outros 39.6% da amostra não concordam nem discordam com a afirmação. Isto revela que a amostra considera que apesar de os seus chefes focarem a sua atenção nas irregularidades do trabalho os respondentes

não consideram que os chefes se foquem na resolução destas irregularidades e nas queixas dos subordinados.

Na gestão por exceção passiva a maioria dos inquiridos discorda dos itens. No primeiro, “O meu chefe não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam” 50.2% da amostra discorda a afirmação. No segundo item “O meu chefe faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas forem funcionando não devem ser alteradas” 39.7% discorda da afirmação.

Nesta variável, apenas a componente recompensa contingente, tem uma maioria concordante. Isto permite concluir que, apesar dos líderes na Marinha Portuguesa utilizarem a recompensa contingente no seu estilo de liderança, não são vistos como líderes transacionais. Os dados analisados através do SPSS *Statistics*, estão presentes no Apêndice J, K e L.

3.2.6 Liderança Laissez-faire

Ao contrário das duas variáveis anteriores, a liderança *laissez-faire* não pretende identificar um estilo de liderança, mas sim a falta de liderança. Ou seja, quando é que existe a ausência de um líder. Nos três itens desta variável vemos uma maioria discordante em todos eles. Sendo que 61.1% discorda com a afirmação “O meu chefe evita envolver-se quando surgem questões importantes”. 66.1 % da afirmação “O meu chefe evita tomar decisões” e 60.8% da afirmação “O meu chefe atrasa a resposta a questões urgentes”. Isto indica que a maioria dos inquiridos considera que os seus chefes evidenciam traços comportamentais de liderança. Os dados analisados através do SPSS *Statistics*, estão presentes no Apêndice M.

3.2.7 Satisfação

A satisfação pretende avaliar se o trabalho dos militares da Marinha Portuguesa corresponde ou ultrapassa as expectativas dos mesmos. Desta forma, esta variável foi avaliada com 19 itens. Destes 19, 12 eram itens reversos (identificados com (R)).

Relativamente ao seu salário, 67.8% dos inquiridos consideram estar a ser pagos de forma injusta e 83.7% que os aumentos salariais são poucos e demasiado espaçados entre si.

Quando questionados acerca das promoções e progressão de carreiras, 56.2% consideram haver poucas oportunidades para as mesmas e 67.8% não estão satisfeitos com as suas oportunidades de promoção. No que toca ao desenvolvimento da carreira, 69.2% discordam da afirmação “As pessoas progredem aqui tão rapidamente como em outros locais”

Quando abordados relativamente aos benefícios que a instituição proporciona, 70.5% afirma não estar satisfeito com os benefícios atuais e 75.7% consideram que existe benefícios em específico que deveriam ser proporcionados e que neste momento não estão a ser.

No que se refere à relação com os líderes, 48.9% considera o seu chefe justo para com ele.

Aquando das regras e regulamentos da organização, 44.6% considera que muitas das regras e procedimentos da organização dificultam a realização de um bom trabalho, 48.9% discordam da afirmação “os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias”, 45.9% da afirmação “Os objetivos desta organização não são claros para mim”, 52.7% afirma frequentemente não saber o que se passa na Marinha Portuguesa e 51% considera ter demasiado trabalho burocrático.

No que diz respeito as tarefas realizadas no trabalho, 73.3% afirma gostar das tarefas que faz no seu trabalho e 35.4% considera ter demasiadas tarefas para realizar no trabalho.

No que concerne as relações com os outros colaboradores, 81.6% da amostra gosta das pessoas com quem trabalha e 41.9% discorda da afirmação “Penso que tenho de trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho”

Por fim, relativamente às recompensas pelo seu trabalho (recompensas contingentes), 42.7% não acredita receber o devido reconhecimento quando realiza um bom trabalho e 55.6% não sentem os seus esforços devidamente recompensados.

De uma forma geral, os militares não estão satisfeitos com vários aspetos do trabalho na instituição. Os dados analisados através do SPSS *Statistics*, estão presentes no Apêndice N.

3.2.8 Burnout

Esta variável pretende identificar se os militares da Marinha Portuguesa se encontram ou não numa situação de *burnout*. Para tal, esta variável foi avaliada nas suas 3 componentes, exaustão emocional, despersonalização/cinismo e diminuição das realizações pessoais. Esta variável é constituída por 9 itens, 3 destes reversos (identificados com (R)).

Na componente exaustão emocional, a amostra discorda com todos os itens, sendo que 39.2% não se sente emocionalmente exausto com o trabalho, 44.3% não se sente frustrado com o trabalho e 73.4% não considera que trabalhar diretamente com outras pessoas aumente os seus níveis de stress.

Relativamente à despersonalização/cinismo, também nesta componente a amostra é maioritariamente discordante. Nesta componente 71.4% da amostra não se considera mais insensível desde que entrou na Marinha Portuguesa, 83.8% discorda com a afirmação “Não me importo com o resultado do meu trabalho” e 69.8% com a afirmação “Tenho a impressão de que alguns dos problemas no meu trabalho possam ser culpa minha”.

Por fim, na componente diminuição das realizações pessoais, temos presente apenas itens reversos e uma maioria concordante. 72.7% afirma lidar eficazmente com os problemas no trabalho, 53.9% sente-se normalmente cheio de energia e 67.8% afirma lidar no seu trabalho com os problemas emocionais com calma.

Verifica-se assim que a amostra apresenta uma maioria discordante na exaustão emocional e despersonalização, bem como uma maioria concordante nos itens reversos da diminuição das realizações pessoais. Isto indica que, de uma forma geral a amostra não sofre com nenhuma das componentes do *burnout*. Os dados analisados através do SPSS *Statistics*, estão presentes no Apêndice O, P e Q.

3.2.9 Intenção de Saída

Esta variável pretende identificar se existe ou não intenção de saída na amostra. Para tal os inquiridos foram confrontados com 4 itens. No 1º e 2º item verifica-se que a maioria da amostra não se encontra à procura de um novo ou melhor emprego, sendo que 55.9% discorda com a afirmação “Estou ativamente à procura de um novo emprego” e 53.5% discorda da afirmação “Estou constantemente à procura de um emprego melhor”. No entanto, quando questionado relativamente à probabilidade de um dia

procurarem um novo emprego, apenas 31.2% discorda da afirmação. Sendo que, 45.7% concorda com a mesma. Estes dados indicam que, apesar de a amostra não estar ativamente à procura de emprego, a mesma considera um dia começar à procura. Tal indica que a maioria dos inquiridos tem a intenção de um dia sair da Marinha Portuguesa. Em concordância, os dados do 4º item indicam que 41.5% discorda com a afirmação “Penso frequentemente em deixar a Marinha”, estando 20.3% na posição neutra e 38.2% a concordar com a afirmação. De salientar ainda que da porção concordante, 16.8% concordam totalmente com a afirmação, demonstrando assim uma forte intenção de saída. Os dados analisados através do SPSS *Statistics*, estão presentes no Apêndice R.

3.3 Análise de Dados

3.3.1 Confiabilidade

Neste capítulo, as escalas foram testadas quanto a sua confiabilidade através do cálculo do coeficiente “*Cronbach’s Alpha*”. Altos valores de confiabilidade melhoram a qualidade do estudo. A confiabilidade mede o quão intimamente relacionado um conjunto de itens é como um grupo. Ou seja, medindo também até que ponto as variáveis em análise medem a mesmo para diferentes pessoas, circunstâncias e momentos (Drost, 2011).

Para tal, o coeficiente “*Cronbach’s Alpha*” foi calculado para todas as componentes de cada variável, conforme Apêndice S. Apenas duas componentes obtiveram valores abaixo de 0.7, uma com 0.697 (liderança transacional gestão por exceção passiva) outra com 0.403 (*burnout* despersonalização). A literatura afirma que, valores superiores a 0,7 são os valores considerados satisfatórios. Apesar disto, apenas excluimos das análises futuras a componente com valor 0.403, pois considerou-se 0.697 um valor suficientemente próximo de 0.700. Em todas as componentes foi testada a beneficiação por eliminação de itens. Apenas o *burnout* exaustão emocional beneficiaria da eliminação do Item B3 (aumentando para 0.820), no entanto uma vez que o coeficiente já é superior a 0.700, a componente não teve itens eliminados.

Variável/Componente	Coeficiente <i>Cronbach's Alpha</i>	Item	<i>Cronbach's Alpha</i> quando item eliminado
Liderança transacional (Gestão por exceção passiva)	0,697	L18	Não Aplicável
		L19	Não Aplicável
<i>Burnout</i> despersonalização	0,403	B4	0,200
		B5	0,240
		B6	0,457

Tabela 2 - Coeficiente *Cronbach's Alpha* inferiores a 0.700⁶

3.3.2 Regressão Linear Múltipla

O principal objetivo deste estudo é entender quais os antecedentes das saídas extemporâneas na Marinha Portuguesa. Uma vez que, as saídas extemporâneas estão diretamente relacionadas com a intenção de saída, ao identificarmos o que influencia a intenção de saída estaremos a identificar o que influencia as saídas extemporâneas. O método escolhido para avaliar tais influências foi a modelagem por regressão linear. Tendo sido realizada a regressão linear múltipla para determinar quais os relacionamentos que influenciam diretamente a intenção de saída. Anteriormente à elaboração das regressões, foi realizada uma *Sumated scale* por forma a construir as variáveis/componentes a partir do somatório das respostas de cada item.

⁶ Fonte: *SPSS Statistics output*

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	13,341	3,255		4,099	,000		
Burnout AP	,173	,071	,079	2,427	,016	,822	1,217
Comprometimento Afetivo	,485	,069	,288	7,003	,000	,513	1,951
<i>Burnout</i> exaustão emocional	-,240	,063	-,159	-3,797	,000	,495	2,019
Comprometimento Normativo	-,556	,085	-,262	-6,535	,000	,540	1,851
Comprometimento Contínuo	-,033	,051	-,021	-,650	,516	,827	1,210
LTF atitude influência idealizada	-,069	,093	-,046	-,748	,455	,233	4,285
LTF Comportamentos influência idealizada	,096	,099	,063	,976	,329	,208	4,803
LTF Motivação Inspiracional	,022	,113	,010	,198	,843	,357	2,797
LTF Estimulação intelectual	,087	,096	,057	,908	,364	,219	4,573
LTF Consideração Individual	-,024	,141	-,011	-,168	,866	,219	4,563
LT Recompensa	-,065	,133	-,028	-,488	,626	,269	3,719
LT Gestão Ativa	-,011	,085	-,004	-,132	,895	,814	1,229
LT Gestão Passiva	,179	,103	,073	1,733	,084	,491	2,036
Laissez-Faire	,056	,107	,024	,518	,605	,410	2,442
Satisfação	-,107	,022	-,208	-4,845	,000	,473	2,113

Tabela 3 - Coeficientes Modelo de Regressão Múltipla⁷

Como referido anteriormente a regressão linear múltipla foi utilizada para testar se o comprometimento, satisfação, estilo de liderança e *burnout* em conjunto influenciam a intenção de saída dos militares da Marinha Portuguesa. O modelo obtido foi válido (*sig* do teste ANOVA igual a 0,000, apresentado no Apêndice B e C) e elaborado tendo em conta cada uma variável/componente exceção do *burnout* despersonalização. O *burnout* despersonalização foi excluído por não passar no teste de confiabilidade,

⁷ Fonte: SPSS Statistics output

realizado no sub-subcapítulo anterior. Desta forma, a variável dependente “intenção de saída” é explicada pelo menos por uma das variáveis independentes. Apesar disto, em alguns casos, um modelo pode ser válido, mas nem todas as variáveis explicativas serem significativas, devendo estas ser removidas. Para se entender quais as variáveis explicativas significativas, devemos considerar o valor de *sig* no resumo do modelo. Se a variável é necessária para o modelo, e por isso útil na explicação da variável dependente, o valor de *sig* deve ser inferior a 0.05. A partir do modelo elaborado é possível concluir que todas as componentes dos dois estilos de liderança considerados, bem como a componente comprometimento contínuo não influenciam a intenção de saída (*sig* >0.05, apresentado na tabela 3).

Por esse motivo, um novo modelo de regressão múltipla foi estimado sem componentes com valor de *sig* superior a 0.05. Conforme apresentado na Tabela 4 agora todas as variáveis utilizadas são úteis e significativas para explicar intenção de saída, pois todos têm Sig. inferior a 5%.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	16,149	1,745		9,253	,000		
Burnout AP	,204	,069	,093	2,943	,003	,871	1,149
Burnout exaustão emocional	,490	,068	,292	7,255	,000	,536	1,864
Comprometimento Afetivo	-,237	,061	-,157	-3,898	,000	,535	1,869
Comprometimento Normativo	-,551	,082	-,260	-6,723	,000	,582	1,719
Satisfação	-,115	,021	-,222	-5,531	,000	,537	1,863

Tabela 4 - Coeficientes do Modelo de Regressão Linear Múltipla Final⁸

⁸ Fonte: SPSS Statistics output

Neste novo modelo, o valor de R^2 ajustado é 0.489, o que significa que as variáveis e componente utilizadas explicam cerca de 49% das intenções de saída. A partir do modelo resumo, informações como a extensão da influência de cada componente na intenção de saída podem ser obtidas. Quando avaliamos os valores de Beta, conseguimos averiguar qual a direção e extensão da influência de cada variável/componente do modelo. Concluímos que apenas o *Burnout Realizações Pessoais* e *Exaustão Emocional* influenciam positivamente a Intenção de Saída (valores β positivos), sendo o *Burnout Exaustão Emocional* ($\beta = 0.292$) mais influente que o *Burnout Realizações Pessoais* ($\beta = 0.093$). Já entre os que influenciam negativamente a intenção de saída, o *Comprometimento normativos* é o com maior influência ($\beta = -0.260$), seguindo-se a *Satisfação* ($\beta = -0.222$) e por fim o *Comprometimento Afetivo* ($\beta = -0.157$). O modelo ajustado pode ser traduzido pela seguinte equação, em uma solução padronizada:

$$\text{Intenção de Saída} = (0.292 * \text{Burnout exaustão emocional}) + (0.093 * \text{Burnout Realizações Pessoais}) + (-0.157 * \text{Comprometimento Afetivo}) + (-0.222 * \text{Satisfação}) + (-0.260 * \text{Comprometimento Normativo})$$

Após isto, é necessário verificar se o modelo comporta os pressupostos do modelo de regressão linear múltipla. Estes são:

- Linearidade do fenómeno em estudo;
- Variáveis aleatórias residuais com valor esperado nulo;
- Variância constante das variáveis aleatórias residuais;
- Independência das variáveis aleatórias residuais;
- Distribuição normal das variáveis aleatórias residuais;
- Independência das variáveis explicativas ou inexistência de multicolinearidade.

No caso do fenómeno em estudo verificamos que o mesmo é linear, que existe uma variância constante das variáveis aleatórias residuais e que as mesmas têm uma distribuição normal (Apêndice D e E). As variáveis aleatórias residuais têm ainda de ter um valor esperado nulo e independência entre si. O que se verifica, pois, a média do componente residual do modelo deve ser 0 (apêndice F) e o valor de *DurbinWatson* é 1,919, próximo a 2. Quanto às variáveis explicativas, pode-se concluir que os construtos não são redundantes uma vez que a colinearidade entre as variáveis independentes é baixa. O valor de Tolerância superior a 0,1 e o valor VIF inferior a 5 comprovam que as

variáveis explicativas não estão correlacionadas entre si, sendo por isso independentes. (Hair, Ringle & Sarstedt, 2011) (apêndice G).

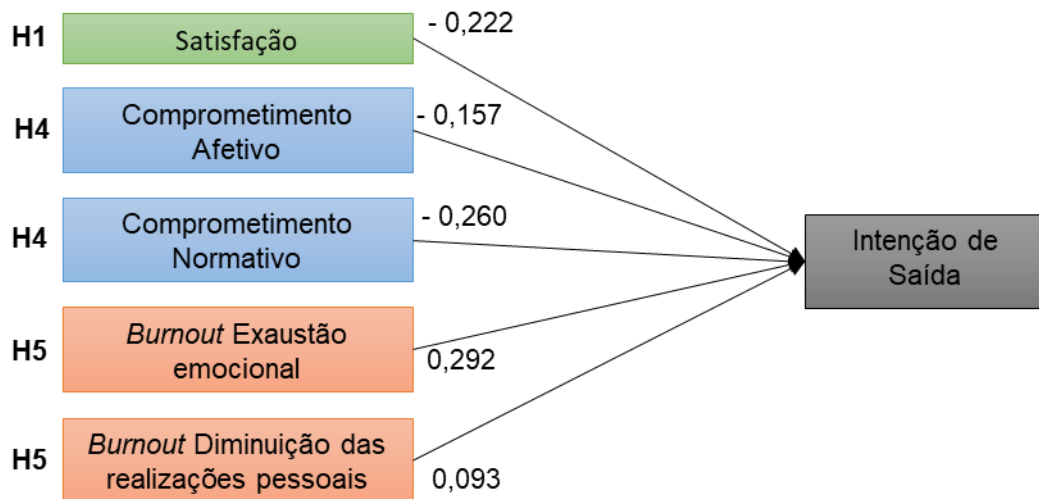


Figura 3 – *Framework Final*⁹

Os resultados obtidos demonstram que as hipóteses H1, H4 e H5 são suportadas. O próximo capítulo analisará estas descobertas e suas principais implicações à luz da revisão da literatura.

⁹ Fonte: Elaboração Própria

4. Considerações Finais

4.1 Conclusão

Os efeitos e impactos das saídas extemporâneas nas organizações têm sido amplamente discutidos e estudados na literatura. Esta estima que as saídas extemporâneas, apesar de poderem acarretar alguns benefícios para a organização, têm um custo elevado a diversos níveis, resultando em mais prejuízo que benefício. A literatura é unânime: o melhor e principal preditor das saídas extemporâneas é a intenção de saída. Isto, pois, a intenção de saída é o imediato antecedente das saídas extemporâneas. Assim, conseguindo-se identificar quais os indivíduos com esta intenção, pode-se consequentemente evitar a saída dos mesmos. Compreendendo ainda o que causa esta intenção, uma organização pode proceder a medidas corretivas que anulem a mesma. (Cho et al., 2009a; Donna et al., 2008; Hellman, 1997; Jaiswal et al., 2015).

Pesquisas anteriores identificaram que os principais antecedentes da intenção de saída são a satisfação no trabalho, o comprometimento com a organização, o estilo de liderança adotado pelos líderes e o *burnout*. Além da intenção de saída, estes fatores são também frequentemente relacionados com a produtividade e/ou com algum aspeto particular da amostra em análise. Apesar disto, estes estudos geralmente abordam apenas um ou dois destes antecedentes e, ainda que por vezes aplicados a amostras com trabalhos exigentes física e psicologicamente, raramente o estudo é aplicado a organizações militares (Hellman, 1997; Jaiswal et al., 2015; Jaramillo et al., 2005; Moneta, 2011; Puni et al., 2016; Rajabi et al., 2019; Rutherford et al., 2009; Spagnoli et al., 2012).

Desta forma, esta dissertação focou-se nas implicações de todos estes antecedentes na intenção de saída dos militares da Marinha Portuguesa. A mesma propõe um *framework* para testar as hipóteses formuladas com base na revisão de literatura. A abordagem escolhida para tal foi o método quantitativo por meio de um questionário. De seguida, este capítulo apresentará as descobertas relativas à análise estatística dos dados de acordo com a revisão de literatura utilizada para a construção do *framework*.

4.2 Relação entre Satisfação, Comprometimento, Estilo de liderança, Burnout e Intenção de Saída

O primeiro construto proposto no *framework* é a satisfação com o trabalho. Os itens utilizados foram baseados no questionário elaborado por Spector (1985). Este autor foca o seu questionário em características importantes da satisfação, como o salário, capacidade de promoção e progressão na carreira, benefícios, relação com o supervisor direto, relação com outros colaboradores, recompensas contingentes, o trabalho em si (tarefas), e as regras e regulamentos da organização. Estas características vão ao encontro ao mencionado na revisão de literatura. Tendo em conta a mesma, seria de esperar que quando maior a satisfação em cada uma destas características, maior a satisfação geral com o trabalho, resultando assim numa diminuição da intenção de saída. Esta hipótese é apoiada por pesquisas anteriores na mesma área e testada nesta dissertação através do modelo de regressão linear múltipla elaborado.

Do modelo criado, há evidências de que a satisfação influencia negativamente a intenção de saída, validando assim a hipótese H1 ($\beta = -0.222$). A validação da H1 suporta estudos anteriores que mencionam a satisfação como um antecedente da intenção de saída que a influencia negativamente. Desta forma, influenciando também indiretamente as saídas extemporâneas (Donna et al., 2008; Erro-Garcés & Ferreira, 2019; Hellman, 1997; Jaiswal et al., 2015; Mafini & Dubihlela, 2013; Puni et al., 2016; Rajabi et al., 2019; Rutherford et al., 2009; Spagnoli et al., 2012).

Relativamente ao segundo construto, o comprometimento, o mesmo está dividido em 3 componentes. Os itens utilizados em cada um destes componentes foram baseados nos questionários elaborados por Meyer & Allen (1997), Karrash (2003) e Jaiswal et al. (2015). Tendo em conta a revisão de literatura, é de se esperar que quanto maior o comprometimento do indivíduo para com a organização, menor as intenções de saída do mesmo. Esta hipótese é apoiada por pesquisas anteriores e testada nesta dissertação através do modelo de regressão linear múltipla elaborado. Das componentes do comprometimento apenas duas, o comprometimento afetivo e normativo, foram utilizadas no modelo de regressão linear múltipla final. Isto ocorre, pois, apenas estas duas componentes foram consideradas significativas para o modelo ($sig < 0.05$). Sendo assim, verificamos que a hipótese H4 está parcialmente validada havendo evidências para uma influência negativa entre o comprometimento afetivo ($\beta =$

-0.157), normativo ($\beta = -0.260$) e a intenção de saída. O comprometimento contínuo não tem uma influência significativa na intenção de saída. A validação da hipótese H4, ainda que parcial, suporta estudos anteriores que mencionam o comprometimento como um antecedente com influência negativa na intenção de saída, influenciando assim indiretamente as saídas extemporâneas (Bhatti & Qureshi, 2007; Briggs et al., 2012; Devece et al., 2016; Han et al., 2015; Jaiswal et al., 2015; Jaramillo et al., 2005; Labrague et al., 2018; Meyer et al., 2002; Puni et al., 2016)

Passando então para o terceiro construto, o estilo de liderança, abordamos a variável considerando a teoria dos estilos de liderança mais aceita pela literatura atualmente. Sendo assim, foram considerados 3 estilos, a liderança transformacional, a liderança transacional e a liderança *laissez-faire*. A liderança transformacional foi inserida no modelo de regressão linear múltipla inicial tendo em conta as suas 4 componentes. O mesmo foi feito para o estilo transacional, tendo sido consideradas 3 componentes. Os itens utilizados foram baseados no questionário de Bass & Avolio (1995). O esperado de acordo com a revisão de literatura seria, que se o estilo de liderança adotado pelo líder fosse transformacional ou transacional, menor as intenções de saída dos subordinados. Sendo ainda esperado que o estilo *laissez-faire*, não tenha influência na intenção de saída. Estas hipóteses são suportadas por estudos anteriores e testadas nesta dissertação através do modelo de regressão linear múltipla elaborado. A variável num seu todo, foi excluída do modelo de regressão linear múltipla final pois as componentes revelaram-se não significativas para o mesmo ($\text{Sig} > 0.05$). Isto demonstra que o antecedente estilo de liderança, não tem influência sobre a intenção de saída. Desta forma, a hipótese H2 foi refutada, o que é contrário às evidências descobertas em estudos anteriores (Bass & Avolio, 1997; Kim Siew, 2017; Sulamuthu & Yusof, 2018). Já a hipótese H3 foi validada, o que é apoiado pela revisão de literatura (Puni et al., 2016).

O último construto, o *burnout*, está também dividido em 3 componentes, exaustão emocional, diminuição das realizações pessoais e despersonalização. Os itens utilizados foram baseados no questionário de Maslach, Jackson & Leiter (1996). A revisão de literatura considera que quanto maior *burnout* maior a intenção de saída, revelando assim uma relação positiva entre as variáveis. Esta hipótese é apoiada por pesquisas anteriores e testada nesta dissertação através do modelo de regressão linear múltipla elaborado. Das componentes do *burnout* apenas a exaustão emocional e a diminuição das realizações pessoais foram consideradas tanto no modelo de regressão

linear múltipla inicial como final. Isto, pois, no teste de confiabilidade o coeficiente de *Cronbach's Alpha* da componente despersonalização foi bastante inferior ao valor recomendado de 0.700 (coeficiente de *Cronbach's Alpha* = 0.403). Tal descredibiliza os dados recolhidos através destes itens, uma vez que a amostra pode não ter interpretado os mesmo da mesma forma. Das componentes restantes, o modelo elaborado fornece evidências de uma influência positiva na intenção de saída da amostra, validando assim parcialmente a hipótese 5 (exaustão emocional $\beta= 0.292$; diminuição das realizações pessoais $\beta= 0.093$). A validação da H5, ainda que parcial, suporta estudos anteriores que mencionam o *burnout* como um antecedente que influencia positivamente a intenção de saída, afetando assim indiretamente as saídas extemporâneas (Jourdain & Chênevert, 2010; Mafini & Dubihlela, 2013; Moneta, 2011; Rutherford et al., 2009).

Em conclusão, os dados empíricos e a revisão de literatura levam à validação das hipóteses H1 e H3, à validação parcial das hipóteses H4 e H5, e por fim a rejeição da hipótese H2. Tendo isto em conta, procedemos à elaboração e validação do *framework* final. Estas descobertas sustentam as seguintes implicações teóricas.

Por um lado, este estudo reforça a crença de que a satisfação, o comprometimento e o *burnout* estabelecem uma relação com a intenção de saída. Desta relação, a satisfação e o comprometimento são os antecedentes capazes de diminuir as intenções de saída nos militares. Sendo de salientar, que apenas os comprometimentos afetivo e normativo são considerados no modelo final. Destes antecedentes, o com maior influência é o comprometimento normativo, seguindo-se do afetivo e por fim da satisfação. Por outro lado, o *burnout* é o único antecedente capaz de aumentar a intenção de saída nos militares. Desta variável foram apenas consideradas no modelo final a componente da exaustão emocional e da diminuição das realizações pessoais. A exaustão emocional é a componente com maior influência. Embora muitos estudos refiram o estilo de liderança adotado na organização como um dos antecedentes da intenção de saída, o modelo elaborado inviabiliza tal hipótese.

Para além do anteriormente referido, quando realizada a análise descritiva da amostra relativamente às variáveis validadas é possível verificar que a mostra não está satisfeita relativamente:

- Ao montante salarial que recebem;
- Aos aumentos salariais previstos e ao tempo entre os mesmos;
- Às suas oportunidades de promoção e progressão de carreira;

- Aos benefícios proporcionados pela organização, sendo que a amostra considera que deveria ter benefícios que atualmente não tem;
- Às regras e regulamentos da organização, evidenciando a excessiva burocracia e a dificuldade que a mesma traz à realização de um bom trabalho;
- À quantidade de tarefas que tem de realizar no seu trabalho, sendo as mesmas demasiadas.

Por contraste a amostra demonstra-se satisfeita face:

- Às relações com os camaradas no trabalho;
- Às tarefas que realizam;
- À relação com o chefe.

No que diz respeito ao comprometimento afetivo, a amostra demonstra um elevado comprometimento, afirmando:

- Ficar feliz por passar o resto das suas carreiras na Marinha Portuguesa;
- Encarar os problemas da Marinha como sendo os próprios problemas;
- Ter um forte sentimento de pertença em relação à instituição.

Já no comprometimento normativo, a amostra demonstra um baixo comprometimento. Afirmando:

- Não sentir obrigação de permanecer na Marinha;
- Não achar incorreto deixar a Marinha neste momento, caso isso representa-se uma vantagem/benéfico próprio.

Por fim, no que diz respeito ao *burnout*, a amostra não apresenta traços de estar a passar nem por uma exaustão emocional nem por uma despersonalização. Afirmando:

- Não se sentir emocionalmente exausto com o trabalho, nem frustrado com o mesmo;
- Não considerar que trabalhar diretamente com outras pessoas aumenta os seus níveis de stress;
- Não acredita estar mais insensível desde que entrou na organização;
- Não existir problemas no trabalho que possam ser culpa sua;
- Importar-se com o resultado do seu trabalho.

4.3 Implicações

A revisão de literatura, juntamente com os dados analisados, revelou implicações relevantes que precisam ser levadas em conta para uma melhor gestão dos recursos humanos na Marinha. Diante dos resultados, constatou-se que a satisfação, o comprometimento afetivo e o comprometimento normativos são fatores que permitem diminuir as intenções de saída dos militares. Como referido anteriormente, o fator com maior influência é o comprometimento normativos, seguindo-se da satisfação e por fim do comprometimento afetivo. Isto demonstra que os militares da Marinha Portuguesa, têm as suas intenções de saída diminuídas principalmente por um sentimento individual e pessoal de obrigação e dever para com a organização, em última análise para com Portugal (Devece et al., 2016). Este efeito pode considerar-se esperado devido ao juramento que todos os militares fazem: *“Juro, como português(a) e como militar, guardar e fazer guardar a Constituição e as leis da República, servir as Forças Armadas e cumprir os deveres militares. Juro defender a minha Pátria e estar sempre pronto(a) a lutar pela sua liberdade e independência, mesmo com o sacrifício da própria vida”* presente no Estatuto dos Militares das Forças Armadas, Art.7. Tal juramento, pressupõe que os militares tenham naturalmente um elevado comprometimento normativo, mas também afetivo. Os dados revelam, no entanto, que a satisfação tem uma influência superior ao comprometimento afetivo. Demonstrando assim que, o cumprimento das expectativas dos militares quanto ao seu trabalho, consegue reduzir mais eficazmente as intenções de saída do que o apego emocional do militar para com a Marinha Portuguesa (Bhatti & Qureshi, 2007; Devece et al., 2016; Hellman, 1997; Spagnoli et al., 2012; Wang et al., 2020).

Os resultados obtidos permitiram também constatar que o *burnout* é um fator potenciador da intenção de saída dos militares. Apesar de o *burnout* ser um fator presente em praticamente todos os trabalhos/ocupações, o mesmo é predominante em profissões altamente exigentes física e/ou psicologicamente (Moneta, 2011). As profissões militares no seu geral, encaixam-se nesta tipologia de trabalho. Das duas componentes analisadas, a exaustão emocional tem uma influência quase 3 vezes superior à influência da diminuição das realizações pessoais. Isto demonstra que os militares da Marinha Portuguesa, têm as suas intenções de saída aumentadas principalmente devido a um esgotamento dos seus recursos emocionais. Este esgotamento ocorre quando o individuo sente-se sobrecarregado com tarefas/vivências

relacionadas com o trabalho (Jourdain & Chênevert, 2010; Mafini & Dubihlela, 2013; Moneta, 2011; Rutherford et al., 2009). O outro fator aumentativo das intenções de saída dos militares da Marinha Portuguesa é a diminuição das realizações pessoais. As diminuições das realizações pessoais resultam de um sentimento de incapacidade por parte do indivíduo ou na desvalorização do seu trabalho, chegando a considerá-lo inútil (Jourdain & Chênevert, 2010; Mafini & Dubihlela, 2013; Moneta, 2011; Rutherford et al., 2009).

Perante isto é fundamental que a Marinha Portuguesa consiga aumentar o comprometimento e satisfação dos seus militares e diminuir o *burnout*. Desta forma, poderá evitar um aumento nas intenções de saída e eventualmente até uma diminuição e conseqüentemente, de futuro, diminuir as saídas extemporâneas (Bhatti & Qureshi, 2007; Devece et al., 2016; Donna et al., 2008; Hämmig, 2018; Jaiswal et al., 2015; Jourdain & Chênevert, 2010; Kothari, 2004; Mafini & Dubihlela, 2013; Moneta, 2011; Rajabi et al., 2019; Rutherford et al., 2009; Spagnoli et al., 2012; Um & Harrison, 1998; Weisberg, 1994)

Atualmente, e segundo a Estratégia Estrutural da Marinha (2021), a Marinha considera que para aumentar e melhorar a retenção dos seus militares deve:

- Aumentar as suas remunerações, quer por aumento direto do salário como pela atribuição de suplementos em situações particulares de prestação de serviços;
- Melhorar a fluidez da progressão vertical das carreiras dos militares, criando mecanismos mais flexíveis de passagem à reserva e de progressão horizontal;
- Consolidar um programa de mentoria com vista a transmitir “ao militar a noção de que a organização se preocupa com o seu bem-estar”.

Estas medidas poderão permitir o aumento da satisfação e do comprometimento afetivo dos militares, no entanto face às descobertas deste estudo, poderiam ser aplicadas medidas mais abrangentes. Primeiramente, as medidas aplicadas na satisfação, focam-se apenas em dois dos elementos que constituem a mesma (aumento salarial e progressão na carreira). A análise descritiva da amostra revelou a falta de satisfação face aos benefícios proporcionados, regras e regulamentos da organização, quantidades de tarefas realizadas, espaçamento entre os aumentos salariais e reconhecimento pelo trabalho bem feito. Isto demonstra a necessidade de incidir e

investir em outros aspetos para além dos previamente abordados pela Estratégia Estrutural da Marinha (2021) (Donna et al., 2008; Jaiswal et al., 2015; Mafini & Dubihlela, 2013; Wang et al., 2020) .

Relativamente ao comprometimento afetivo, as medidas focam a sua atenção no aumento do sentimento de pertença à organização, apostando principalmente no sentimento de valorização do militar. No entanto, o comprometimento afetivo (e o sentimento de pertença) depende do nível de identificação do funcionário para com a organização, sendo assim necessário que as organizações tenham claramente definidas a sua missão, objetivos e valores. Apesar destes serem apresentados e redefinidos sempre que um novo CEMA assume o comando da Marinha, na análise descritiva da amostra revelou-se que 45.9% considera os objetivos da organização pouco claros e 52.7% afirma frequentemente não saber o que se passa na Marinha. Isto demonstra que o nível de identificação dos militares para com a Marinha Portuguesa pode ser melhorado, faltando aqui medidas que incidam na melhoria destes aspetos (Devece et al., 2016; Meyer et al., 2002).

Por fim, a Estratégia Estrutural da Marinha (2021) não prevê nenhuma medida que permita mitigar o *burnout*. Apesar de na estatística descritiva da amostra a maioria da mesma não sofrer de nenhum tipo de *burnout*, 38.5% afirma sentir-se emocionalmente exausto com o trabalho e 32.1% sentir-se frustrado com o mesmo. Isto demonstra que existe a necessidade de investir em medidas para reverter o *burnout*, principalmente o *burnout* exaustão emocional (Jourdain & Chênevert, 2010; Mafini & Dubihlela, 2013; Moneta, 2011; Rutherford et al., 2009).

Para além das implicações diretas para com a Marinha Portuguesa, esta dissertação propõe um modelo que analisa todos estes antecedentes e as suas componentes em simultâneo. Uma vez que a maioria dos estudos anteriores se foca individualmente em cada antecedente ou na combinação de dois, o presente estudo representa-se relevante na literatura existente.

Ademais a amostra é constituída por militares, o que nos estudos anteriores também é bastante raro. Isto torna-se particularmente relevante, uma vez que partimos do pressuposto que as intenções de saída no meio militar são similares às do meio civil. Este estudo permite assim aferir a verdadeira influência destes antecedentes ou ainda a sua aplicabilidade no meio militar.

Numa última análise, esta dissertação comprova que os antecedentes da intenção de saída, quando aplicados aos militares da Marinha Portuguesa, são distintos dos antecedentes aplicados ao espectro organizacional não militar (Hellman, 1997; Jaiswal et al., 2015; Jaramillo et al., 2005; Moneta, 2011; Puni et al., 2016; Rajabi et al., 2019; Rutherford et al., 2009; Spagnoli et al., 2012).

4.4 Limitações do Estudo

O presente estudo apresenta limitações que devem ser abordadas para uma melhor compreensão dos resultados. Destas limitações surgem igualmente recomendações para estudos futuros.

Embora se possa afirmar que o tamanho da amostra é adequado, apenas 7.2% são militares em regime de contrato, o que constitui uma baixa representatividade dos militares nesta situação. Uma maior percentagem de militares em regime de contrato estaria mais perto de representar a percentagem real dos militares na Marinha Portuguesa (12.4%, dados referentes a dezembro de 2020). O mesmo ocorre com a distribuição das categorias. De acordo com os dados referentes a dezembro de 2020, existe uma maior quantidade de praças (46.1%), seguindo-se de sargentos (27.5%) e por fim de oficiais (26.4%). No entanto, os dados recolhidos através do questionário apresentam uma representação invertida da realidade. Na amostra a maioria dos inquiridos são oficiais (56.9%), seguindo-se pelos sargentos (25.6%) e por último pelas praças (17.5%). Desta forma, a amostra é representativa apenas na Categoria de Sargentos, em que percentagem é semelhante à presente na população da Marinha. Similarmente a estes dados apenas os indivíduos com idades entre 35 – 44 (33.2% na amostra, 36.8% na população da Marinha – dados de dezembro de 2020) e 55+ (3.7% na amostra, 4.4% na população da Marinha – dados de dezembro de 2020) estão representados de forma satisfatória.

Por outro lado, o canal de distribuição do questionário foi o email interno da Marinha Portuguesa, identificando ainda o propósito do estudo e quem o realizava. Apesar de o questionário ser respondido de forma anónima, a presença de elementos da organização no estudo pode levar a que os militares não se sintam totalmente à vontade a responder a questões que podem constituir críticas aos chefes diretos e à organização. Por este motivo, torna-se difícil confirmar a transparência das respostas dos inquiridos. Isto pode eventualmente explicar o porque da variável liderança e do

Comprometimento Contínuo não serem significativas no modelo, o que é contrário à revisão de literatura (Alegre et al., 2016; Bhatti & Qureshi, 2007; Devece et al., 2016; Jaiswal et al., 2015; Puni et al., 2014; Sousa & Rocha, 2019; Sulamuthu & Yusof, 2018).

Por último, apesar de existir um elevado número de estudos sobre as saídas extemporâneas e a intenção de saída, poucos se focam em organizações militares. Desta forma, podem existir outros antecedentes, específicos deste tipo de organizações, mas que ainda não tenham sido explorados.

4.5 Sugestões de Estudos Futuros

Estudos futuros relativos a este tema, poderiam, numa primeira fase, debruçar-se sobre as limitações anteriormente abordadas. Como primeira sugestão, estes estudos deveriam focar-se assim numa amostra mais representativa da população, com uma maior percentagem de militares em regime de contrato, na categoria de praças e com uma melhor representatividade das idades.

Em segundo lugar, deveriam utilizar um meio de recolha de dados que consiga garantir a honestidade por parte dos inquiridos. Evitando assim a eliminação de variáveis, devido a respostas enviesadas.

Por último, seria importante realizar estudos que analisem individualmente estes e outros antecedentes menos explorados. Isto permitiria a obtenção de dados mais específicos sobre a influência de cada um dos antecedentes bem como a descoberta de novos. Permitindo assim, compreender como cada antecedente se manifesta no meio organizacional militar, e como cada um pode ser influenciado por decisões e políticas da organização.

5. Referências Bibliográfica

- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390–1395.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations* (N. Y. T. F. Press, Ed.).
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (T. Oaks, Ed.). [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Multifactor Leadership Questionnaire. *APA PsycTests*.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bhatti, K., & Qureshi, T. (2007). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54–68.
- Briggs, E., Jaramillo, F., & Weeks, W. A. (2012). Perceived barriers to career advancement and organizational commitment in sales. *Journal of Business Research*, 65(7), 937–943.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.05.004>
- Calado, A. (2018). *Diretiva Estratégica da Marinha*.
- Castanheira, F. (2014). Job Descriptive Index. Em A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 3439–3441). Springer Netherlands.
https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_1565
- Chang, M. L., & Cheng, C. F. (2014). How balance theory explains high-tech professionals' solutions of enhancing job satisfaction. *Journal of Business Research*, 67(9), 2008–2018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.010>

- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009a). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009b). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>
- Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254–260. <https://doi.org/10.2307/3151140>
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (Editora RH, Ed.; 6th ed.). Editora RH.
- Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Pilar Alguacil, M. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 69(5), 1857–1861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.069>
- Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional. (2019). *Militares RV/RC: Características e percepções*.
- Donna, H., Nadine, B., Denise, P., & Deborah, M. (2008). Job Satisfaction and Burnout: Predictors of Intentions to Leave a Job in a Military Setting. *Administration in Social Work ISSN*, 3107(May 2014), 37–41. <https://doi.org/10.1300/J147v25n03>
- Eberly, M. B., Bluhm, D. J., Guarana, C., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2017). Staying after the storm: How transformational leadership relates to follower turnover intentions in extreme contexts. *Journal of Vocational Behavior*, 102(March 2016), 72–85. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.004>

- Eetveldt, M., Ven, N., Tooren, M., & Versteeg, R. (2013). The importance of career insecurity for turnover intentions in the dutch military. *Military Psychology, 25*(5), 489–501.
<https://doi.org/10.1037/mil0000016>
- Erro-Garcés, A., & Ferreira, S. (2019). Do better workplace environmental conditions improve job satisfaction? *Journal of Cleaner Production, 219*, 936–948.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.138>
- Estado Maior General das Forças Armadas. (2018). *Diretiva Estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas*.
- Estratégia Estrutural da Marinha*. (2021).
- Ferreira, J. A. G., Fernandes, R., Haase, R. F., & Santos, E. R. (2009). Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form: Estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. *Psychologica, 51*, 251–281. https://doi.org/10.14195/1647-8606_51_15
- Gonçalves, M. N. da C. (2008). *Estilos de liderança: Um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores*. [sn].
- González-Cruz, T. F., Botella-Carrubi, D., & Martínez-Fuentes, C. M. (2019). Supervisor leadership style, employee regulatory focus, and leadership performance: A perspectivism approach. *Journal of Business Research, 101*(January), 660–667.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.065>
- Hämmig, O. (2018). Explaining burnout and the intention to leave the profession among health professionals—A cross-sectional study in a hospital setting in Switzerland. *BMC Health Services Research, 18*(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3556-1>
- Hamstra, M. R. W., Yperen, N. W. Van, Wisse, B., & Sassenberg, K. (2011). Transformational-Transactional Leadership Styles and Followers' Regulatory Focus Fit Reduces Followers' Turnover Intentions. *Journal of Personnel Psychology 2011, 10*(4), 182–186.
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000043>

- Han, S. S., Han, J. W., An, Y. S., & Lim, S. H. (2015). Effects of role stress on nurses' turnover intentions: The mediating effects of organizational commitment and burnout. *Japan Journal of Nursing Science*, 12(4), 287–296. <https://doi.org/10.1111/jjns.12067>
- Hellman, C. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *Journal of Social Psychology*, 137(6), 677–689. <https://doi.org/10.1080/00224549709595491>
- Jaiswal, R., Dash, S., Sharma, J., Mishra, A., & Kar, S. (2015). Antecedents of Turnover Intentions of Officers in the Indian Military: A Conceptual Framework. *Vikalpa*, 40(2), 145–164. <https://doi.org/10.1177/0256090915590335>
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705–714. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.004>
- Jenkins, J. M. (1993). Self-monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 83–91.
- Jourdain, G., & Chênevert, D. (2010). Job demands-resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(6), 709–722. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.11.007>
- Kim Siew, L. (2017). Analysis of the relationship between leadership styles and turnover intention within small medium enterprise in Malaysia. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1(1), 1–11.
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques* (N. A. I. Publishers, Ed.; 2nd ed.).
- Kumar, R. (2019). *Research Methodology: A Step by Step Guide for Beginners* (SAGE Publications Ltd, Ed.; 5Th ed.).

- Labrague, L. J., McEnroe – Petite, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., & Gloe, D. S. (2018). Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 403–408. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.09.001>
- Lee, T., Hom, P., Eberly, M., & Li, J. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics*, 47(2), 88–98. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.004>
- Long, C. S., & Thean, L. Y. (2011). Relationship Between Leadership Style Job Satisfaction.pdf. *Em Research Journal of Business Management* (Vol. 5, Número 3, pp. 91–100).
- Long, C. S., Thean, L. Y., Ismail, W. K. W., & Jusoh, A. (2012). Leadership styles and employees' turnover intention: Exploratory study of academic staff in a Malaysian college. *World Applied Sciences Journal*, 19(4), 575–581. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.19.04.155>
- Mafini, C., & Dubihlela, J. (2013). Determinants of military turnover of technical air-force specialists: An empirical case analysis. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(3), 523–534. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n3p523>
- Marinha. (2018). *Diretiva Estratégica da Marinha*.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *MBI: Maslach burnout inventory*. CPP, Incorporated Sunnyvale, CA.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

- Mohanty, M. (2019). Effects of job satisfaction on the worker's wage and weekly hours: A simultaneous equations approach. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 79(November 2018), 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2019.01.004>
- Moneta, G. B. (2011). Need for achievement, burnout, and intention to leave: Testing an occupational model in educational settings. *Personality and Individual Differences*, 50(2), 274–278. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.10.002>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). *Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português*. ISCTE-IUL.
- Park, S. H., Lee, P. J., Lee, B. K., Roskams, M., & Haynes, B. P. (2020). Associations between job satisfaction, job characteristics, and acoustic environment in open-plan offices. *Applied Acoustics*, 168, 107425. <https://doi.org/10.1016/j.apacoust.2020.107425>
- Puni, A., Agyemang, C. B., & Asamoah, E. S. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal of Innovative Research & Development*, 5(1), 1–7.
- Puni, A., Ofei, S. B., & Okoe, A. (2014). The Effect of Leadership Styles on Firm Performance in Ghana. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1), 177–185. <https://doi.org/10.5539/ijms.v6n1p177>
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2006). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17, 3–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Rajabi, R., Boles, J., Brashear Alejandro, T. G., & Sarin, S. (2019). Revisiting and replicating the dominant logic on salesperson job satisfaction, organizational commitment, and turnover. *Journal of Business Research*, December 2018, 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.067>

- Ramlall, S. (2003). Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness. *Applied HRM Research*, 8(2), 63–72.
- Conselho de Ministros 26/2013, n. 26/2013, 2285 (2013).
<https://dre.pt/application/conteudo/260395>
- Rutherford, B., Boles, J., Hamwi, G. A., Madupalli, R., & Rutherford, L. (2009). The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 62(11), 1146–1151.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.019>
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2019). A concise guide to market research: The process, data, and methods using ibm spss statistics. Em *Springer Texts in Business and Economics* (3rd ed. 20). Springer Berlin Heidelberg : Imprint: Springer.
- Severino, A. J. (2017). *Metodologia Do Trabalho Científico* (24.ª ed.). Cortez Editora.
- Simões, S. M. M. de S. (2013). *O “efeito sombra” na liderança: Construção e validação de uma escala alternativa de liderança*.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. A. (2005). The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: An employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58(10), 1330–1339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.03.007>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, 94(January 2018), 360–366.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057>
- Souza, V. (2015). *Liderança como fator de sucesso na gestão escolar: Um estudo de caso numa escola privada na região norte de Portugal*. Universidade Católica Portuguesa Braga.

- Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research*, 65(5), 609–616.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.048>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.
<https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Sulamuthu, G. A., & Yusof, H. M. (2018). Leadership style and employee turnover intention. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2018-March(2001)*, 2298–2306.
- Sullivan, G. M., & Artino Jr, A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from likert-type scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4), 541–542.
<https://doi.org/10.4300/JGME-5-4-18>
- Superintendência do Pessoal. (2018). *Diretiva Setorial de Recursos Humanos 2018*.
- Um, M., & Harrison, D. F. (1998). Role stressors, burnout, mediators, and job satisfaction: A stress–strain– outcome model and an empirical test Myung-Yong. *National Association of Social Workers, Inc*, 22(2), 100–115.
- Vicente, C. S., Oliveira, R. A., & Maroco, J. (2013). Análise fatorial do Inventário de Burnout de Maslach (MBI-HSS) em profissionais portuguesas. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 14(1), 152–167.
- Vogt, W. P., & Johnson, R. B. (2015). *The SAGE dictionary of statistics & methodology: A nontechnical guide for the social sciences*. Sage publications.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China’s hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45(July), 10–22.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>

Weisberg, J. (1994). Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave. *International Journal of Manpower*, 15(1), 4–14. <https://doi.org/10.1108/01437729410053590>

6. Apêndices

6.1 Apêndice A - Questionário¹⁰

Variável	Itens	Referencia
Comprometimento afetivo	<ol style="list-style-type: none">1. Eu ficaria muito feliz em passar o resto de minha carreira na Marinha.2. Encaro os problemas da Marinha como sendo os meus próprios problemas.3. Sinto um forte sentimento de pertença em relação à Marinha.	<ul style="list-style-type: none">• Meyer & Allen (1997)• Karrasch (2003)• (Jaiswal et al., 2015)
Comprometimento normativo	<ol style="list-style-type: none">4. Sinto uma obrigação de permanecer na Marinha.5. Mesmo que fosse uma vantagem, não acho que seria correto deixar a Marinha neste momento.	<ul style="list-style-type: none">• Meyer & Allen (1997)• Karrasch (2003)• (Jaiswal et al., 2015)
Comprometimento Contínuo	<ol style="list-style-type: none">6. De momento, permanecer na Marinha é uma questão de necessidade.7. Eu acredito que tenho poucas alternativas para além da Marinha. (ex: outras oportunidades de emprego...).8. Deixar a Marinha exigiria um considerável sacrifício pessoal, por esse motivo permaneço na mesma.	<ul style="list-style-type: none">• Meyer & Allen (1997)• Karrasch (2003)• (Jaiswal et al., 2015)

¹⁰ Fonte: Elaboração Própria

Liderança transformacional (atitude de influência idealizada)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sente-se orgulhoso por estar associado ao seu chefe. 2. O meu chefe vai para além dos seus interesses próprios, se isso beneficiar o grupo. 3. O meu chefe exibe um sentido de poder e confiança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) • Bass & Avolio (1995)
Liderança transformacional (Comportamentos de influência idealizada)	<ol style="list-style-type: none"> 4. O meu chefe conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes. 5. O meu chefe realça a importância de se ter um forte sentido de missão. 6. O meu chefe pondera as consequências éticas e morais das suas decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) • Bass & Avolio (1995)
Liderança transformacional (Motivação inspiracional)	<ol style="list-style-type: none"> 7. O meu chefe fala com otimismo acerca do futuro (ex. relativamente a tarefas, missões, do desempenho do grupo). 8. O meu chefe fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) • Bass & Avolio (1995)
Liderança transformacional (Estimulação intelectual)	<ol style="list-style-type: none"> 9. O meu chefe procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas. 10. O meu chefe faz com que veja os problemas de várias e diferentes perspectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) • Bass & Avolio (1995)

	11. O meu chefe sugere novas formas de completar as tarefas.	
Liderança transformacional (Consideração individual)	12. O meu chefe investe o seu tempo formando e ajudando os seus subordinados. 13. O meu chefe considera cada individuo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.	<ul style="list-style-type: none"> • Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) • Bass & Avolio (1995)
Liderança transacional (Recompensa por objetivos atingidos)	14. O meu chefe torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados. 15. O meu chefe exprime satisfação quando vou ao encontro dos desempenhos esperados.	<ul style="list-style-type: none"> • Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) • Bass & Avolio (1995)
Liderança transacional (Gestão por exceção ativa)	16. O meu chefe foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras. 17. O meu chefe concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas.	<ul style="list-style-type: none"> • Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) • Bass & Avolio (1995)
Liderança Laissez-faire (Gestão por exceção passiva)	18. O meu chefe não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam. 19. O meu chefe faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas forem	<ul style="list-style-type: none"> • Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) • Bass & Avolio (1995)

	funcionando não devem ser alteradas.	
Liderança Laissez-faire (Ausência de liderança)	<p>20. O meu chefe evita envolver-se quando surgem questões importantes.</p> <p>21. O meu chefe evita tomar decisões.</p> <p>22. O meu chefe atrasa a resposta a questões urgentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X) • Bass & Avolio (1995)
Satisfação	<p>1. Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.</p> <p>2. No meu trabalho, há poucas oportunidades para promoções. (R)</p> <p>3. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo (ADM, descontos culturais...). (R)</p> <p>4. Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento</p> <p>5. Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho. (R)</p> <p>6. Gosto das pessoas com quem trabalho.</p> <p>7. Os aumentos salariais são muito poucos e espaçados entre si. (R)</p> <p>8. O meu supervisor é injusto/a comigo. (R)</p> <p>9. Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Spector (1985)

	<p>10. Penso que tenho de trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho. (R)</p> <p>11. Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.</p> <p>12. Os objetivos desta organização não são claros para mim. (R)</p> <p>13. As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais. (R)</p> <p>14. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho. (R)</p> <p>15. Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização. (R)</p> <p>16. Há benefícios que não temos e devíamos ter. (R)</p> <p>17. Tenho demasiado trabalho burocrático. (R)</p> <p>18. Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam. (R)</p> <p>19. Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.</p>	
<p>Intenção de saída</p>	<p>1. Estou ativamente à procura de um novo emprego.</p> <p>2. Estou constantemente à procura de um emprego melhor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jenkins, J.M (1993)

	<ol style="list-style-type: none"> 3. É provável que procure um novo emprego no futuro. 4. Penso frequentemente em deixar a Marinha. 	
Burnout Exaustão emocional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sinto-me emocionalmente exausto com o meu trabalho. 2. Sinto-me frustrado com o meu trabalho. 3. Trabalhar diretamente com outras pessoas aumenta os meus níveis de stress. 	<ul style="list-style-type: none"> • (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996)
Burnout Despersonalização	<ol style="list-style-type: none"> 4. Tornei-me mais insensível às pessoas desde que entrei na Marinha. 5. Não me importo com o que acontece resultado do meu trabalho (se foi feito com sucesso, se correu tudo como eu planeava ou como estava pensado) 6. Tenho a impressão de que alguns dos problemas no meu trabalho possam ser culpa minha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maslach, Jackson, & Leiter, 1996
Burnout Realizações pessoais	<ol style="list-style-type: none"> 7. Lido de forma eficaz com os problemas no meu trabalho. 8. Sinto-me, normalmente, cheio de energia 9. No meu trabalho lido com problemas emocionais com calma (quando algo corre mal, consigo controlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Maslach, Jackson, & Leiter, 1996

	a minha frustração, raiva, ...)	
Informação demográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Idade. • Posto. • Especialidade. • Anos de serviço. • Sexo. • Nível de escolaridade. • Curso superiores frequentados (quando aplicado). • Nº de Filhos. • Estado civil. • Regime contrato/quadros permanente 	

Tabela 5 - Questionário

6.2 Apêndice B – Estatísticas Descritivas

Comprometimento Afetivo¹¹

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Eu ficaria muito feliz em passar o resto de minha carreira na Marinha.	9,2%	11,4%	22,9%	30,7%	25,9%
Encaro os problemas da Marinha como sendo os meus próprios problemas.	12,7%	15,1%	22,0%	36,4%	13,7%
Tenho um forte sentimento de pertença em relação à Marinha.	8,1%	11,5%	20,0%	38,5%	21,9%

Tabela 6 - Estatística Descritiva Comprometimento Afetivo

¹¹ Fonte: SPSS *Statistics output*

6.3 Apêndice C – Estatísticas Descritivas

Comprometimento Normativo¹²

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sinto uma obrigação de permanecer na Marinha.	20,5%	25,1%	24,9%	22,9%	6,6%
Mesmo que fosse uma vantagem, não acho que seria correto deixar a Marinha neste momento.	28,1%	27,1%	20,8%	15,9%	8,0%

Tabela 7 - Estatística Descritiva Comprometimento Normativo

6.4 Apêndice D – Estatísticas Descritivas

Comprometimento Contínuo¹³

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
De momento, permanecer na Marinha é uma questão de necessidade.	13,2%	23,1%	22,2%	27,3%	14,2%
Eu acredito que tenho poucas alternativas para além da Marinha. (ex: outras oportunidades de emprego...).	31,2%	30,2%	19,2%	14,2%	5,3%
Deixar a Marinha exigiria um considerável sacrifício pessoal, por esse motivo permaneço na mesma.	20,7%	28,0%	21,9%	20,8%	8,6%

Tabela 8 - Estatística Descritiva Comprometimento Contínuo

¹² Fonte: SPSS *Statistics output*

¹³ Fonte: SPSS *Statistics output*

6.5 Apêndice E – Estatísticas Descritivas Liderança Transformacional Influência Idealizada¹⁴

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sente-se orgulhoso por estar associado ao seu chefe.	10,5%	12,7%	31,4%	31,7%	13,7%
O meu chefe vai para além dos seus interesses próprios, se isso beneficiar o grupo.	11,7%	18,3%	26,6%	30,2%	13,2%
O meu chefe exibe um sentido de poder e confiança.	7,6%	17,1%	29,8%	32,7%	12,7%

Tabela 9 - Estatística Descritiva Liderança Transformacional Influência Idealizada

¹⁴ Fonte: SPSS *Statistics output*

6.6 Apêndice F – Estatísticas Descritivas Liderança Transformacional Comportamento de Influência Idealizada¹⁵

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O meu chefe conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	9,2%	18,5%	24,9%	33,6%	13,9%
O meu chefe realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	6,4%	13,7%	23,2%	37,8%	18,8%
O meu chefe pondera as consequências éticas e morais das suas decisões.	7,8%	15,3%	24,4%	36,4%	16,1%

Tabela 10 - Estatística Descritiva Liderança Transformacional Comportamento de Influência Idealizada

¹⁵ Fonte: SPSS *Statistics output*

6.7 Apêndice G – Estatísticas Descritivas Liderança Transformacional Liderança Inspiracional¹⁶

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O meu chefe fala com otimismo acerca do futuro (ex. relativamente a tarefas, missões, do desempenho do grupo.	10,2%	18,6%	32,5%	29,5%	9,2%
O meu chefe fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.	7,3%	15,9%	31,2%	32,9%	12,7%

Tabela 11 - Estatística Descritiva Liderança Transformacional Liderança Inspiracional

¹⁶ Fonte: SPSS *Statistics output*

6.8 Apêndice H – Estatísticas Descritivas Liderança Transformacional Estímulo Intelectual¹⁷

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O meu chefe procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	8,6%	14,1%	27,1%	36,6%	13,6%
O meu chefe faz com que veja os problemas de várias e diferentes perspectivas.	8,1%	14,4%	31,4%	34,7%	11,4%
O meu chefe sugere novas formas de completar as tarefas.	8,6%	15,4%	31,0%	33,6%	11,4%

Tabela 12 - Estatística Descritiva Liderança Transformacional Estímulo Intelectual

¹⁷ Fonte: SPSS *Statistics output*

6.9 Apêndice I – Estatísticas Descritivas Liderança Transformacional Consideração Individual¹⁸

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O meu chefe investe o seu tempo formando e ajudando os seus subordinados.	13,2%	19,7%	29,3%	28,1%	9,7%
O meu chefe considera cada individuo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.	9,0%	14,9%	27,6%	37,6%	10,8%

Tabela 13 - Estatística Descritiva Liderança Transformacional Consideração Individual

¹⁸ Fonte: SPSS *Statistics output*

6.10 Apêndice J – Estatísticas Descritivas Liderança Transacional Recompensa Contingente¹⁹

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O meu chefe torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados.	10,7%	18,1%	32,5%	30,7%	8,0%
O meu chefe exprime satisfação quando vou ao encontro dos desempenhos esperados.	6,4%	11,4%	22,9%	39,5%	19,8%

Tabela 14 - Estatística Descritiva Liderança Transacional Recompensa Contingente

¹⁹ Fonte: SPSS *Statistics output*

6.11 Apêndice K – Estatísticas Descritivas Liderança Transacional Gestão por Exceção Ativa²⁰

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O meu chefe foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras.	6,6%	18,3%	36,3%	30,8%	8,0%
O meu chefe concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas.	10,8%	28,8%	36,9%	18,6%	4,7%

Tabela 15 - Estatística Descritiva Liderança Transacional Gestão por Exceção Ativa

6.12 Apêndice L – Estatísticas Descritivas Liderança Transacional Gestão por Exceção Passiva²¹

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O meu chefe não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam.	17,1%	33,1%	23,7%	20,2%	5,9%
O meu chefe faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas forem funcionando não devem ser alteradas.	10,0%	29,7%	31,5%	23,4%	5,4%

Tabela 16 - Estatística Descritiva Liderança Transacional Gestão por Exceção Passiva

²⁰ Fonte: SPSS *Statistics output*

²¹ Fonte: SPSS *Statistics output*

6.13 Apêndice M – Estatísticas Descritivas Liderança

*Laissez-faire*²²

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
O meu chefe evita envolver-se quando surgem questões importantes.	23,6%	37,5%	23,4%	11,2%	4,4%
O meu chefe evita tomar decisões.	30,0%	36,1%	19,3%	10,2%	4,4%
O meu chefe atrasa a resposta a questões urgentes.	30,0%	30,8%	22,2%	12,9%	4,1%

Tabela 17 - Estatística Descritiva Liderança *Laissez-faire*

²² Fonte: SPSS *Statistics output*

6.14 Apêndice N – Estatísticas Descritivas Satisfação²³

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	34,6%	33,2%	14,4%	13,2%	4,6%
No meu trabalho, há poucas oportunidades para promoções. (R)	5,1%	17,5%	21,2%	24,7%	31,5%
Não estou satisfeito com os benefícios que recebo (ADM, descontos culturais...).(R)	6,8%	13,2%	9,5%	22,2%	48,3%
Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.	14,9%	27,8%	26,9%	25,4%	4,9%
Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho. (R)	5,8%	23,2%	26,6%	30,2%	14,2%
Gosto das pessoas com quem trabalho.	1,0%	3,6%	12,9%	50,7%	31,9%
Os aumentos salariais são muito poucos e espaçados entre si. (R)	2,4%	3,1%	10,8%	22,2%	61,5%
O meu supervisor é injusto/a comigo. (R)	29,3%	34,7%	27,6%	5,6%	2,7%
Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.	15,8%	33,1%	28,8%	18,0%	4,4%
Penso que tenho de trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho. (R)	15,3%	26,6%	26,9%	21,2%	10,0%
Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	3,1%	4,2%	19,5%	49,7%	23,6%
Os objetivos desta organização não são claros para mim. (R)	15,1%	25,8%	21,4%	26,3%	11,5%
As pessoas progridem aqui tão rapidamente como em outros locais. (R)	34,1%	35,1%	23,9%	6,1%	0,8%
Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho. (R)	4,2%	19,0%	31,4%	29,0%	16,4%
Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização. (R)	7,8%	19,0%	20,5%	32,0%	20,7%
Há benefícios que não temos e devíamos ter. (R)	5,9%	3,7%	14,6%	33,2%	42,5%
Tenho demasiado trabalho burocrático. (R)	3,6%	16,1%	29,3%	32,7%	18,3%
Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam. (R)	3,9%	17,6%	22,9%	32,9%	22,7%
Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	38,0%	29,8%	18,1%	12,0%	2,0%

²³ Fonte: SPSS *Statistics output*

Tabela 18 - Estatística Descritiva Satisfação

6.15 Apêndice O – Estatísticas Descritivas *Burnout* Exaustão Emocional²⁴

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Sinto-me emocionalmente exausto com o meu trabalho.	13,4%	25,8%	22,4%	25,8%	12,7%
Sinto-me frustrado com o meu trabalho.	17,5%	26,8%	23,7%	19,2%	12,9%
Trabalhar diretamente com outras pessoas aumenta os meus níveis de stress.	37,3%	36,1%	16,4%	7,6%	2,5%

Tabela 19 - Estatística Descritiva *Burnout* Exaustão Emocional

²⁴ Fonte: SPSS *Statistics output*

6.16 Apêndice P – Estatísticas Descritivas *Burnout* Despersonalização²⁵

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Tornei-me mais insensível às pessoas desde que entrei na Marinha.	43,4%	28,0%	14,1%	9,8%	4,7%
Não me importo com o resultado do meu trabalho (se foi feito com sucesso, se correu tudo como eu planeava ou como estava pensando)	55,8%	28,0%	11,9%	2,7%	1,7%
Tenho a impressão de que alguns dos problemas no meu trabalho possam ser culpa minha.	36,6%	33,2%	19,0%	10,2%	1,0%

Tabela 20 - Estatística Descritiva *Burnout* Despersonalização

²⁵ Fonte: SPSS *Statistics output*

6.17 Apêndice Q – Estatísticas Descritivas *Burnout* Diminuição das Realizações Pessoais²⁶

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Lido de forma eficaz com os problemas no meu trabalho. (R)	1,9%	4,2%	21,2%	57,8%	14,9%
Sinto-me, normalmente, cheio de energia (R)	2,9%	13,6%	29,7%	40,3%	13,6%
No meu trabalho lido com problemas emocionais com calma (quando algo corre mal, consigo controlar a minha frustração, raiva, ...) (R)	1,9%	9,2%	21,2%	47,6%	20,2%

Tabela 21 - Estatística Descritiva *Burnout* Diminuição das Realizações Pessoais

6.18 Apêndice R – Estatísticas Descritivas Intenção de Saída²⁷

	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Estou ativamente à procura de um novo emprego.	34,7%	21,2%	22,0%	14,4%	7,6%
Estou constantemente à procura de um emprego melhor.	34,7%	18,8%	24,2%	14,6%	7,6%
É provável que procure um novo emprego no futuro.	17,8%	13,4%	23,1%	28,3%	17,5%
Penso frequentemente em deixar a Marinha.	19,0%	22,5%	20,3%	21,4%	16,8%

²⁶ Fonte: SPSS *Statistics output*

²⁷ Fonte: SPSS *Statistics output*

Tabela 22 - Estatística Descritiva Intenção de Saída

6.19 Apêndice S – Cronbach's Alpha²⁸

Variável/Componente	Coefficiente Cronbach's Alpha	Item	Cronbach's Alpha quando item eliminado
Comprometimento Afetivo	0,829	C1	0,827
		C2	0,749
		C3	0,712
Comprometimento Normativo	0,776	C4	Não Aplicável
		C5	Não Aplicável
Comprometimento Contínuo	0,760	C6	0,721
		C7	0,675
		C8	0,636
		L15	Não Aplicável
		S7	0,761
		S8	0,749
		S9	0,760
		S10	0,748
		S11	0,764
		S12	0,755
		S13	0,792
		S14	0,757
		S15	0,740
		S16	0,761
		S17	0,753
S18	0,741		
S19	0,753		

Tabela 23 - Cronbach's Alpha Comprometimento

²⁸ Fonte: SPSS *Statistics output*

Variável/Componente	Coefficiente <i>Cronbach's Alpha</i>	Item	<i>Cronbach's Alpha</i> quando item eliminado
Liderança Transformacional (Atitude de influência Idealizada)	0,884	L1	0,856
		L2	0,829
		L3	0,819
Liderança transformacional (Comportamentos de influência idealizada)	0,883	L4	0,807
		L5	0,845
		L6	0,849
Liderança transformacional (Motivação inspiracional)	0,855	L7	Não Aplicável
		L8	Não Aplicável
Liderança transformacional (Estimulação intelectual)	0,931	L9	0,897
		L10	0,900
		L11	0,905
Liderança transformacional (Consideração individual)	0,840	L12	Não Aplicável
		L13	Não Aplicável
Liderança transacional (Recompensa por objetivos atingidos)	0,796	L14	Não Aplicável
		L15	Não Aplicável
Liderança transacional (Gestão por exceção ativa)	0,758	L16	Não Aplicável
		L17	Não Aplicável
Liderança transacional (Gestão por exceção passiva)	0,697	L18	Não Aplicável
		L19	Não Aplicável
Liderança <i>Laissez-faire</i>	0,882	L20	0,850
		L21	0,808
		L22	0,839

Tabela 24 - Cronbach's Alpha Liderança

Variável/Componente	Coeficiente <i>Cronbach's Alpha</i>	Item	<i>Cronbach's Alpha</i> quando item eliminado
Satisfação	0,766	S1	0,763
		S2	0,755
		S3	0,753
		S4	0,747
		S5	0,747
		S6	0,765
		S7	0,761
		S8	0,749
		S9	0,760
		S10	0,748
		S11	0,764
		S12	0,755
		S13	0,792
		S14	0,757
		S15	0,740
		S16	0,761
		S17	0,753
		S18	0,741
		S19	0,753

Tabela 25 - Cronbach's Alpha Satisfação

Variável/Componente	Coeficiente <i>Cronbach's Alpha</i>	Item	<i>Cronbach's Alpha</i> quando item eliminado
Intenção de Saída	0,919	I1	0,876
		I2	0,876
		I3	0,918
		I4	0,910

Tabela 26 - Cronbach's Alpha Intenção de Saída

Variável/Componente	Coefficiente Cronbach's Alpha	Item	Cronbach's Alpha quando item eliminado
Burnout exaustão emocional	0,702	B1	0,419
		B2	0,473
		B3	0,820
Burnout despersonalização	0,403	B4	0,200
		B5	0,240
		B6	0,457
Burnout Realizações Pessoais	0,701	B7	0,603
		B8	0,563
		B9	0,600

Tabela 27 - Cronbach's Alpha *Burnout*

6.20 Apêndice T – Teste ANOVA^a Modelo Regressão Linear Múltipla Inicial²⁹

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	6695,739	15	446,383	38,372	,000 ^b
	Resíduo	6677,319	574	11,633		
	Total	13373,058	589			
a. Variável Dependente: Intenção_de_Saída						
b. Preditores: (Constante), Satisfação, LT_Gestão_Ativa, Burnout_AP, Comprometimento_Contínuo, LaissezFaire, Comprometimento_Normativo, LTF_Motivação_Inspiracional, Comprometimento_Afetivo, Burnout_EE, LT_Gestão_Passiva, LT_Recompensa, LTF_atitude_influência_idealizada, LTF_Estimulação_intelectual, LTF_Consideração_Individual, LTF_Comportamentos_influência_idealizada						

Tabela 28 - Teste ANOVAa Modelo Regressão Linear Múltipla Inicial

²⁹ Fonte: SPSS *Statistics output*

6.21 Apêndice U – Teste ANOVA^a Modelo Regressão Linear Múltipla Final³⁰

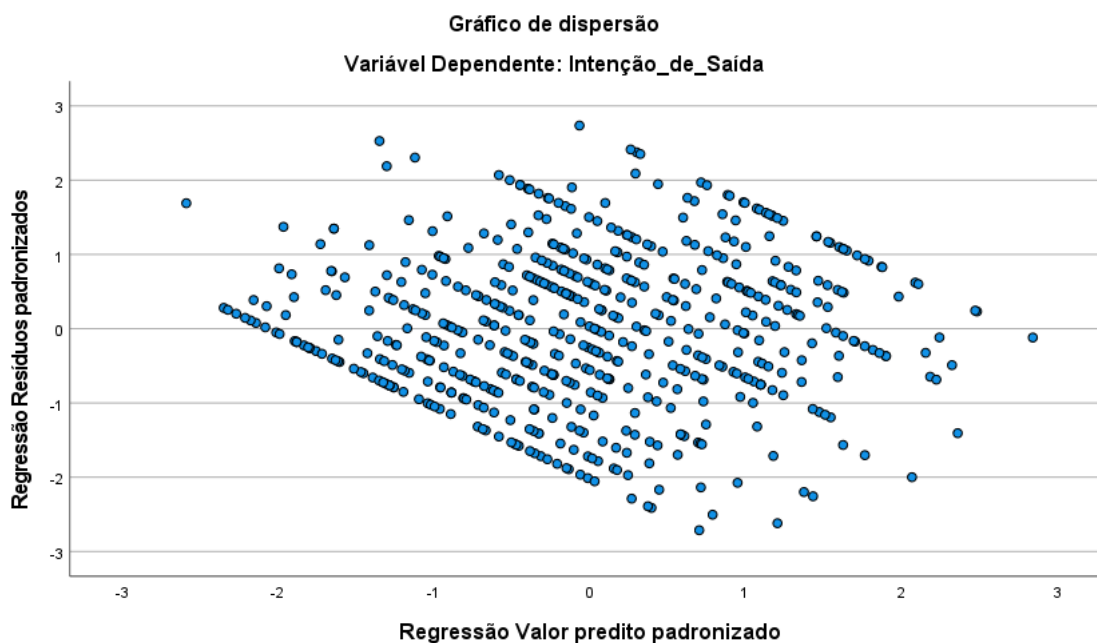
ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	6591,610	5	1318,322	113,530	,000 ^b
	Resíduo	6781,448	584	11,612		
	Total	13373,058	589			

a. Variável Dependente: Intenção_de_Saída

b. Preditores: (Constante), Satisfação, Burnout_AP, Comprometimento_Normativo, Burnout_EE, Comprometimento_Afetivo

Tabela 29 – Teste ANOVAa Modelo Regressão Linear Múltipla Final

6.22 Apêndice V – Variância das variáveis aleatórias residuais³¹

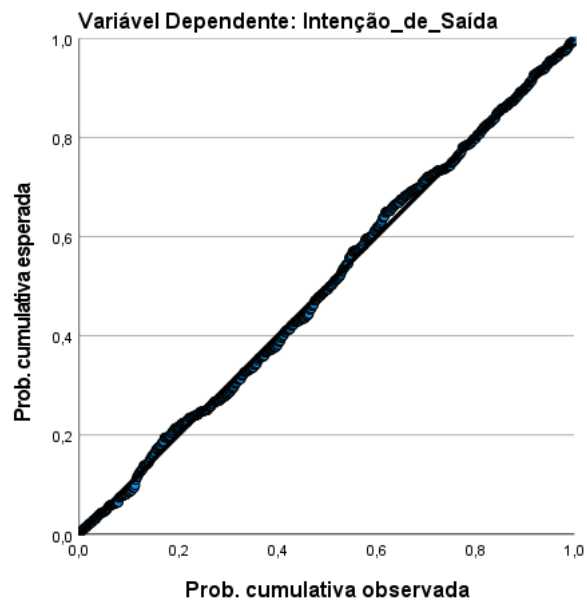


³⁰ Fonte: SPSS *Statistics output*

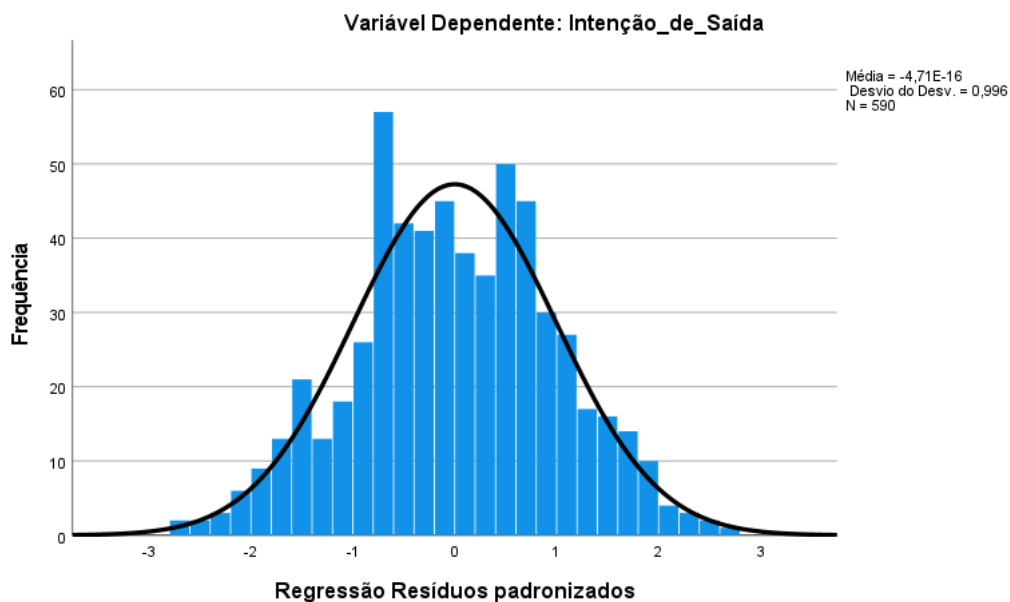
³¹ Fonte: SPSS *Statistics output*

6.23 Apêndice X – Testes à normalidade dos resíduos³²

Gráfico P-P Normal de Regressão Resíduos padronizados



Histograma



³² Fonte: SPSS *Statistics output*

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Unstandardized Residual	,032	590	,200*	,997	590	,328
*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.						
a. Correlação de Significância de Lilliefors						

Tabela 30 - Teste de Normalidade

6.24 Apêndice W – Estatísticas dos resíduos³³

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,2379	20,4035	10,8915	3,34532	590
Resíduo	-9,24445	9,32503	,00000	3,39315	590
Erro Valor previsto	-2,587	2,843	,000	1,000	590
Erro Resíduo	-2,713	2,736	,000	,996	590
a. Variável Dependente: Intenção_de_Saída					

Tabela 31 - Estatísticas dos Resíduos

6.25 Apêndice Y – Resumo do Modelo de Regressão Linear³⁴

Resumo do modelo ^b					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,702 ^a	,493	,489	3,40765	1,919
a. Preditores: (Constante), Satisfação, Burnout_AP, Comprometimento_Normativo, Burnout_EE, Comprometimento_Afetivo					
b. Variável Dependente: Intenção_de_Saída					

Tabela 32 - Resumo do Modelo de Regressão Linear

³³ Fonte: SPSS *Statistics output*

³⁴ Fonte: SPSS *Statistics output*

Coeficientes ^a								
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	16,149	1,745		9,253	,000		
	Burnout_Realizações_Pessoais	,204	,069	,093	2,943	,003	,871	1,149
	Burnout_exaustão emocional	,490	,068	,292	7,255	,000	,536	1,864
	Comprometimento_Afetivo	-,237	,061	-,157	-3,898	,000	,535	1,869
	Comprometimento_Normativo	-,551	,082	-,260	-6,723	,000	,582	1,719
	Satisfação	-,115	,021	-,222	-5,531	,000	,537	1,863
a. Variável Dependente: Intenção_de_Saída								

Tabela 33 - Coeficientes do Modelo de Regressão Linear