



ACADEMIA MILITAR

O impacto dos sistemas de recompensas da Guarda Nacional Republicana no comprometimento organizacional dos militares

Autora: Aspirante de Administração da GNR Ariana Rafaela Barra da Silva

Orientador: Tenente-Coronel de Artilharia António Palma Rosinha

Coorientadora: Major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes

Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2019



ACADEMIA MILITAR

O impacto dos sistemas de recompensas da Guarda Nacional Republicana no comprometimento organizacional dos militares

Autora: Aspirante de Administração da GNR Ariana Rafaela Barra da Silva

Orientador: Tenente-Coronel de Artilharia António Palma Rosinha

Coorientadora: Major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes

Mestrado Integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2019

EPÍGRAFE

“Commitment to the organization will certainly be related to the intention to stay – in other words, loyalty to the company.”

(Armstrong, 2006, p. 277)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, irmã, sobrinha e namorado.

Por me terem apoiado incondicionalmente ao longo de todo o meu percurso, sobretudo nos momentos menos bons, em que me ergueram e me fizeram acreditar que este dia acabaria por chegar, culminando no final de uma etapa e no início de outra.

Sem vós, todas estas conquistas não teriam o mesmo sabor.

Obrigada, do fundo do coração.

AGRADECIMENTOS

A realização do presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada foi possível, em virtude da contribuição de inúmeras pessoas e entidades, que o tornaram mais enriquecido e útil para ser utilizado no contexto da Guarda Nacional Republicana. Assim, as palavras que se seguem têm em vista o agradecimento sincero a todos que, direta ou indiretamente, participaram nesta investigação, deixando-lhes uma palavra de apreço. Não respeitando nenhuma ordem de relevância, pretendo deixar os seguintes agradecimentos:

Ao meu orientador, Senhor Tenente-Coronel de Artilharia António Palma Rosinha, que, no desempenho das suas funções, sempre se demonstrou disponível no acompanhamento do trabalho, transmitindo-me conhecimentos e ferramentas fundamentais. Pela sua preocupação e atenção disponibilizadas, pelo aconselhamento e espírito crítico, sempre com vista à melhoria constante. Principalmente, agradeço a motivação que me incutiu.

À Senhora Major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes, que, na qualidade de coorientadora, demonstrou ser um elemento indispensável na elaboração deste trabalho. Agradeço, honestamente, a sua total disponibilidade, dedicação, entrega, prontidão, capacidade crítica e construtiva, durante todo o processo de concretização. Agradeço, ainda, a disponibilização de meios decisivos à prossecução da investigação, tornando-a mais robusta, desenvolvida e coerente. Em duas palavras, poderia resumir a sua atitude para comigo e para com a investigação propriamente dita, em “companheirismo” e “compromisso”, respetivamente.

Ao Diretor dos Cursos da Guarda Nacional Republicana na Academia Militar, Senhor Tenente-Coronel Nuno Casado Alberto, pela preocupação e atenção demonstradas ao longo da elaboração deste trabalho, bem como o seu auxílio e disponibilidade total em responder a esclarecimentos que surgiram aquando da sua redação.

À Senhora Doutora Fátima Ferro do Centro de Psicologia e Intervenção Social da Guarda, pela sua simpatia, disponibilidade e apoio que demonstrou, facultando inúmeras ferramentas que agregaram valor ao conteúdo da investigação.

Aos militares, Senhores Oficiais, Sargentos e Guardas, das diversas Unidades, Estabelecimento e Órgãos da Guarda Nacional Republicana, que prescindiram do seu tempo para responder ao inquérito por questionário, mais concretamente: o Comando Territorial de

Lisboa, a Unidade de Controlo Costeiro, a Unidade de Ação Fiscal, a Unidade Nacional de Trânsito, a Unidade de Segurança e Honras de Estado, à Escola da Guarda, ao Comando de Administração dos Recursos Internos e, por último, mas não menos importante, à Direção de Investigação Criminal.

Às bibliotecas da Academia Militar, Escola da Guarda e Orlando Ribeiro, onde tive a oportunidade de encontrar todo o material que necessitava para a redação da investigação, contribuindo, e muito, com conhecimento e sabedoria, favorecendo o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos meus pais, pela presença e apoio constante ao longo de toda esta caminhada, pelos incentivos diários, por me motivarem e acreditarem nas minhas capacidades, por me terem tornado na pessoa que sou hoje. A eles, devo-lhes tudo e agradeço-lhes tudo. À minha irmã, pelo significado e pela influência que tem na minha vida. À pequena Alice, que se tornou tanto, em tão pouco tempo.

A ele, que acompanhou de perto o meu crescimento pessoal e profissional, estando presente em todos os momentos.

A todos, o meu sincero obrigado.

RESUMO

A presente investigação, subordinada ao tema “O impacto dos sistemas de recompensas da Guarda Nacional Republicana no comprometimento organizacional dos militares”, tem como objetivo geral analisar o impacto dos sistemas de recompensas da Guarda Nacional Republicana no comprometimento organizacional dos militares, mais precisamente as recompensas intrínsecas. Tendo em conta a escassez de pesquisas realizadas nesta área, esta investigação apresenta-se como um desafio para o contexto organizacional da Guarda Nacional Republicana.

A pertinência da mesma relaciona-se com a necessidade e a mais valia dos superiores hierárquicos terem conhecimento acerca das recompensas intrínsecas mais valorizadas pelos seus subordinados, bem como aquelas que apresentam maior impacto no comprometimento dos militares. As organizações pretendem manter os seus trabalhadores comprometidos afetiva e normativamente, dado que estas são as componentes do comprometimento que apresentam efeitos mais positivos.

Nesta pesquisa foram aplicados inquéritos por questionário aos militares que desempenham funções em Unidades, Estabelecimento e Órgãos da Guarda Nacional Republicana situados no distrito de Lisboa, tendo concretizado uma amostra de 497 militares.

Os resultados indicam que a concessão de recompensas intrínsecas, formais e informais, aos militares produzem efeitos positivos no comprometimento dos mesmos. Ou seja, a relação e o impacto existente entre estas recompensas e as componentes afetiva e normativa do comprometimento é significativamente positiva(o). Para além disso, as recompensas intrínsecas informais são as mais valorizadas pelos militares.

Concluimos ainda que, as recompensas intrínsecas que são concedidas aos militares revestem-se de extrema importância, pelo facto de contribuírem para a sua manutenção na organização. A presente investigação pode também contribuir para que os superiores hierárquicos, no seu dia a dia, saibam como tornar os seus subordinados mais comprometidos.

Palavras-chave: Sistemas de Recompensas; Guarda Nacional Republicana; Comprometimento organizacional; Recompensas Intrínsecas.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the impact of Republican National Guard's rewards systems on the organizational commitment of the military, and more precisely on the intrinsic rewards. Given the scarcity of research in this area, this research presents itself as a challenge to the organizational context of the Republican National Guard.

Its importance lies in the need and relevance of hierarchical superiors being aware of the intrinsic rewards most valued by their subordinates, as well as those that have the greatest impact on the commitment of the military. Organizations intend to keep their workers engaged affectively and normatively, as these are the components of commitment that have more positive effects.

In this research, questionnaires were applied to the military personnel who perform functions in Units, Establishment and Organs of the National Republican Guard located in the district of Lisbon. The sample studied is constituted of 497 military.

The results indicate that the granting of intrinsic, formal and informal rewards to the military produces positive effects on their commitment. That is, the relationship and impact between these rewards and the affective and normative components of commitment is significantly positive. In addition, the informal intrinsic rewards are the most valued by the military.

We also conclude that the intrinsic rewards granted to the military are extremely important because they contribute to their maintenance in the organization. The present investigation can also help the hierarchical superiors, in their daily routine, to know how to make their subordinates more committed.

Keywords: Rewards Systems; Republican National Guard; Organizational commitment; Intrinsic Rewards.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE QUADROS	xiv
ÍNDICE DE TABELAS	xv
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xviii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xix
LISTA DE SÍMBOLOS	xxi
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	6
CAPÍTULO 1. OS SISTEMAS DE RECOMPENSAS ENQUANTO PRÁTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	6
1.1. Gestão de Recursos Humanos	6
1.2. Conceito e objetivos do sistema de recompensas.....	6
1.3. Dicotomia do sistema de recompensas	8
1.3.1. As recompensas extrínsecas	8
1.3.2. As recompensas intrínsecas	9
1.4. A importância das recompensas intrínsecas nas organizações	11
CAPÍTULO 2. O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	14
2.1. Conceito de comprometimento organizacional	14
2.2. A dupla abordagem de comprometimento organizacional: unidimensional e multidimensional	16
2.3. Antecedentes, correlatos e consequências do comprometimento organizacional	19
2.4. A influência dos sistemas de recompensas no comprometimento organizacional.....	21
CAPÍTULO 3. O CASO DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	24
3.1. Enquadramento.....	24

3.2. Organização interna da Guarda Nacional Republicana	25
3.3. As recompensas intrínsecas na Guarda Nacional Republicana.....	25
PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO	29
CAPÍTULO 4. METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS	29
4.1. Problema, questão e objetivo da investigação	29
4.2. Abordagem e método da investigação	32
4.3. Técnicas de recolha de dados e instrumento de medida	32
4.4. Análise da validade do instrumento de medida.....	34
4.5. Análise da fiabilidade do instrumento de medida	35
4.6. Amostragem: composição e justificação.....	35
4.7. Caracterização sociodemográfica e profissional dos militares da amostra .	39
4.7.1. Género.....	39
4.7.2. Idade.....	39
4.7.3. Estado civil	39
4.7.4. Anos de serviço na GNR.....	39
4.7.5. Categoria profissional e posto.....	40
4.7.6. Função desempenhada	40
4.7.7. Arma ou serviço	40
CAPÍTULO 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
5.1. Os sistemas de recompensas da GNR.....	41
5.2. O comprometimento organizacional dos militares	43
5.3. Coeficiente de correlação.....	45
5.3.1. Correlação entre as recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares e o comprometimento organizacional.....	45
5.3.2. Correlação entre as recompensas intrínsecas informais recebidas pelos militares e o comprometimento organizacional.....	45
5.4. Regressão linear múltipla	46
5.4.1. Regressão linear múltipla para a variável dependente “comprometimento organizacional afetivo”	47
5.4.2. Regressão linear múltipla para a variável dependente “comprometimento organizacional instrumental ou calculativo”	48

5.4.3. Regressão linear múltipla para a variável dependente “comprometimento organizacional normativo”	49
5.5. Verificação das hipóteses de investigação	50
5.6. Resposta às questões derivadas	51
5.7. Resposta à questão central	53
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
APÊNDICES	I
APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE	II
APÊNDICE B – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	IV
APÊNDICE C – CONSTRUÇÃO, ORGANIZAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	X
APÊNDICE D – OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS, DIMENSÕES, VARIÁVEIS E INDICADORES	XV
APÊNDICE E – ANÁLISE DA VALIDADE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	XVI
APÊNDICE F – ANÁLISE DA FIABILIDADE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	XVIII
APÊNDICE G – ORGANIZAÇÃO DO COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA.....	XXII
APÊNDICE H – GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS DE APOIO À ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PARTE 1	XXIII
APÊNDICE I – MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS	XXIX
APÊNDICE J – GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS DE APOIO À ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PARTE 2	XXX
APÊNDICE K – GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS DE APOIO À ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PARTE 3	XXXVI
APÊNDICE L – CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS	XL
APÊNDICE M – REGRESSÕES LINEARES MÚLTIPLAS	XLII
M.1. Variável dependente: comprometimento organizacional afetivo.....	XLII
M.2. Variável dependente: comprometimento organizacional instrumental ou calculativo.....	XLII
M.3. Variável dependente: comprometimento organizacional normativo....	XLIII
ANEXOS	XLIV

ANEXO A – ORGANOGRAMA GERAL DA GNRXLV
ANEXO B – ESTRUTURA DO COMANDO OPERACIONAL..... XLVI

ÍNDICE DE FIGURAS

INTRODUÇÃO

Figura n.º 1 – Estrutura do trabalho de investigação	4
--	---

CAPÍTULO 1 - OS SISTEMAS DE RECOMPENSAS ENQUANTO PRÁTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Figura n.º 2 – Formas de reconhecimento das recompensas intrínsecas (formais e informais)	10
Figura n.º 3 – Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler	12

CAPÍTULO 2 - O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Figura n.º 4 – Conceção de comprometimento organizacional com base em definições preexistentes	15
Figura n.º 5 – Exemplos de graus de comprometimento organizacional experimentados pelos indivíduos	17
Figura n.º 6 – Antecedentes, correlatos e consequências das três componentes do comprometimento organizacional	21
Figura n.º 7 – As expectativas dos trabalhadores/ funcionários e das organizações	22

CAPÍTULO 3 - O CASO DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Figura n.º 8 – Valores institucionais da GNR e fator de unicidade	25
Figura n.º 9 – Estrutura orgânica da GNR	25

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

Figura n.º 10 – Etapas anteriores fundamentais para a formulação do problema de investigação	29
Figura n.º 11 – Apresentação do OG, a sua natureza e variáveis	30
Figura n.º 12 – Partes constituintes do IQ	34
Figura n.º 13 – Apresentação dos conceitos de universo, população, amostra e sujeito, aplicados ao contexto da investigação	36

CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Figura n.º 14 – Regressões lineares múltiplas para a variável dependente “comprometimento organizacional afetivo” 48

Figura n.º 15 – Regressões lineares múltiplas para a variável dependente “comprometimento organizacional instrumental ou calculativo” 49

Figura n.º 16 – Regressões lineares múltiplas para a variável dependente “comprometimento organizacional normativo” 50

APÊNDICES

Figura n.º 17 – Gráfico circular do género dos militares da amostra (PQ 1) XXIII

Figura n.º 18 – Histograma da idade dos militares da amostra (PQ 2)..... XXIV

Figura n.º 19 – Gráfico circular do estado civil dos militares da amostra (PQ 3)..... XXIV

Figura n.º 20 – Histograma dos anos de serviço na GNR dos militares da amostra (PQ 4) XXV

Figura n.º 21 – Gráfico circular da categoria profissional dos militares da amostra (PQ 5) XXVI

Figura n.º 22 – Gráfico circular dos postos dos militares da categoria de Oficiais (PQ 5 e 6) XXVI

Figura n.º 23 – Gráfico circular dos postos dos militares da categoria de Sargentos (PQ 5 e 6)..... XXVII

Figura n.º 24 – Gráfico circular dos postos dos militares da categoria de Guardas (PQ 5 e 6) XXVII

Figura n.º 25 – Gráfico circular da função desempenhada pelos militares da amostra (PQ 7) XXVIII

Figura n.º 26 – Gráfico circular da arma ou serviço dos militares da amostra (PQ 8) XXVIII

Figura n.º 27 – Gráfico de barras do número de recompensas intrínsecas formais dos militares da amostra (PQ 9) XXXI

Figura n.º 28 – Gráfico de barras das respostas “sim” aos efeitos produzidos pelas recompensas intrínsecas formais XXXII

Figura n.º 29 – Gráfico de barras das recompensas intrínsecas informais recebidas (PQ 11) XXXIV

Figura n.º 30 – Gráfico circular da relação e identificação dos militares da amostra com a GNR (PQ 14) XXXIX

Figura n.º 31 – Variação e significados atribuídos aos valores do coeficiente de correlação de Pearson.....	XL
Figura n.º 32 – Organograma da GNR	XLV
Figura n.º 33 – Posicionamento da DIC na estrutura do CO.....	XLVI

ÍNDICE DE QUADROS

INTRODUÇÃO

Quadro n.º 1 – Objetivos específicos da investigação	3
--	---

CAPÍTULO 2 - O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Quadro n.º 2 – Evolução e comparação dos conceitos de comprometimento e comprometimento organizacional construídos por diversos autores.....	15
Quadro n.º 3 – Caracterização das três componentes do comprometimento organizacional: Modelo tridimensional.....	19

CAPÍTULO 3 - O CASO DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

Quadro n.º 4 – Recompensas intrínsecas formais atribuídas aos militares da GNR com base em legislação institucional	26
---	----

CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quadro n.º 5 – Relações e impactos entre variáveis	55
--	----

APÊNDICES

Quadro n.º 6 – Modelo de análise da investigação	II
Quadro n.º 7 – Escala do comprometimento organizacional, composto por três subescalas	XIII
Quadro n.º 8 – Operacionalização dos conceitos, dimensões, variáveis e indicadores	XV
Quadro n.º 9 – Significado atribuído aos diferentes valores do <i>Alfa de Cronbach</i>	XXI
Quadro n.º 10 – Organização do CTer de Lisboa em DTer e respetivos PTer, DTrans e DI	XXII
Quadro n.º 11 – Matriz de classificação das variáveis analisadas no IQ.....	XXIX

ÍNDICE DE TABELAS

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

Tabela n.º 1 – UEO e respetivos militares (Oficiais, Sargentos e Guardas) que compõem a população da investigação	37
---	----

APÊNDICES

Tabela n.º 2 – Estatísticas de validade: Análise fatorial da PQ 11 (Variância total explicada)	XVI
Tabela n.º 3 – Estatísticas de validade: Análise fatorial da PQ 12 (Variância total explicada)	XVII
Tabela n.º 4 – Estatísticas de validade: Análise fatorial da PQ 12 (Matriz de componente rotativa).....	XVII
Tabela n.º 5 – Estatísticas de fiabilidade: cálculo do <i>Alfa de Cronbach</i> dos itens que compõem a PQ 11.....	XVIII
Tabela n.º 6 – Estatísticas totais dos itens que compõem a PQ 11	XVIII
Tabela n.º 7 – Estatísticas de fiabilidade: cálculo do <i>Alfa de Cronbach</i> dos itens que compõem o fator 1 (PQ 12)	XIX
Tabela n.º 8 – Estatísticas totais dos itens que compõem o fator 1 (PQ 12)	XX
Tabela n.º 9 – Estatísticas de fiabilidade: cálculo do <i>Alfa de Cronbach</i> dos itens que compõem o fator 2 (PQ 12)	XX
Tabela n.º 10 – Estatísticas totais dos itens que compõem o fator 2 (PQ 12)	XX
Tabela n.º 11 – Género dos militares da amostra: frequências e percentagens (PQ 1) .	XXIII
Tabela n.º 12 – Idade dos militares da amostra: parâmetros ou indicadores (PQ 2).....	XXIII
Tabela n.º 13 – Estado civil dos militares da amostra: frequências e percentagens (PQ 3)	XXIV
Tabela n.º 14 – Anos de serviço na GNR dos militares da amostra: parâmetros ou indicadores (PQ 4).....	XXV
Tabela n.º 15 – Categoria profissional dos militares da amostra: frequências e percentagens	XXV
Tabela n.º 16 – Posto que os militares ocupam dentro da respetiva categoria: frequências e percentagens (PQ 5 e 6).....	XXVI

Tabela n.º 17 – Função desempenhada atualmente pelos militares da amostra: frequências e percentagens (PQ 7).....	XXVII
Tabela n.º 18 – Arma ou serviço dos militares da amostra: frequências e percentagens (PQ 8).....	XXVIII
Tabela n.º 19 – Número de recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares da amostra: frequências e percentagens (PQ 9).....	XXX
Tabela n.º 20 – Recompensas intrínsecas formais dos militares da amostra: parâmetros ou indicadores (PQ 9).....	XXXI
Tabela n.º 21 – Respostas “sim” aos efeitos produzidos pelas recompensas intrínsecas formais: frequências e percentagens (PQ 10).....	XXXII
Tabela n.º 22 – Regularidade com que os militares da amostra recebem recompensas intrínsecas informais: frequências e percentagens (PQ 11).....	XXXIII
Tabela n.º 23 – Recompensas intrínsecas informais recebidas pelos militares da amostra: parâmetros ou indicadores (PQ 11).....	XXXIII
Tabela n.º 24 – Valorização atribuída pelos militares da amostra aos dois tipos de recompensas intrínsecas: frequências e percentagens (PQ 12).....	XXXIV
Tabela n.º 25 – Valorização atribuída pelos militares da amostra aos dois tipos de recompensas intrínsecas: parâmetros ou indicadores (PQ 12).....	XXXV
Tabela n.º 26 – Itens das três subescalas do comprometimento organizacional: frequências e percentagens (PQ 13).....	XXXVI
Tabela n.º 27 – Itens das três subescalas do comprometimento organizacional: parâmetros ou indicadores (PQ 13).....	XXXVII
Tabela n.º 28 – Componentes do comprometimento organizacional: parâmetros ou indicadores (PQ 13).....	XXXVIII
Tabela n.º 29 – Componente(s) do comprometimento organizacional mais evidenciada(s): frequências e percentagens (PQ 13).....	XXXVIII
Tabela n.º 30 – Relação e identificação dos militares da amostra com a GNR: frequências e percentagens (PQ 14).....	XXXVIII
Tabela n.º 31 – Correlações de Pearson entre variáveis: recompensas intrínsecas formais recebidas e comprometimento organizacional.....	XLI
Tabela n.º 32 – Correlações de Pearson entre variáveis: recompensas intrínsecas informais recebidas e comprometimento organizacional.....	XLI
Tabela n.º 33 – Resumo do modelo com as variáveis independentes e a variável dependente “comprometimento organizacional afetivo”.....	XLII

Tabela n.º 34 – Coeficientes com as variáveis independentes e a variável dependente “comprometimento organizacional afetivo”	XLII
Tabela n.º 35 – Resumo do modelo com as variáveis independentes e a variável dependente “comprometimento organizacional instrumental ou calculativo”	XLII
Tabela n.º 36 – Coeficientes com as variáveis independentes e a variável dependente “comprometimento organizacional instrumental ou calculativo”	XLIII
Tabela n.º 37 – Resumo do modelo com as variáveis independentes e a variável dependente “comprometimento organizacional normativo”	XLIII
Tabela n.º 38 – Coeficientes com as variáveis independentes e a variável dependente “comprometimento organizacional normativo”	XLIII

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES

Apêndice A	Modelo de Análise
Apêndice B	Inquérito por questionário
Apêndice C	Construção, organização e justificação do inquérito por questionário
Apêndice D	Operacionalização dos conceitos, dimensões, variáveis e indicadores
Apêndice E	Análise da validade do inquérito por questionário
Apêndice F	Análise da fiabilidade do inquérito por questionário
Apêndice G	Organização do Comando Territorial de Lisboa
Apêndice H	Gráficos, quadros e tabelas de apoio à análise e discussão dos resultados da parte 1
Apêndice I	Matriz de classificação das variáveis
Apêndice J	Gráficos, quadros e tabelas de apoio à análise e discussão dos resultados da parte 2
Apêndice K	Gráficos, quadros e tabelas de apoio à análise e discussão dos resultados da parte 3
Apêndice L	Correlações entre variáveis
Apêndice M	Regressões lineares múltiplas

ANEXOS

Anexo A	Organograma Geral da GNR
Anexo B	Estrutura do Comando Operacional

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AI	Administração Interna
AR	Assembleia da República
CARI	Comando de Administração dos Recursos Internos
CC	Centro Clínico
Cfr.	Confrontar
CO	Comando Operacional
CPISG	Centro de Psicologia e Intervenção Social da Guarda
CTer	Comando(s) Territorial(ais)
CUP	<i>Cambridge University Press</i>
DI	Destacamento de Intervenção
DIC	Direção de Investigação Criminal
DIE	Direção de Infraestruturas
DRF	Direção de Recursos Financeiros
DRH	Direção de Recursos Humanos
DRL	Direção de Recursos Logísticos
DSAD	Direção de Saúde e Assistência na Doença
DTer	Destacamento(s) Territorial(ais)
DTrans	Destacamento(s) de Trânsito
e.g.	<i>“exempli gratia”</i> – Por exemplo
EG	Escola da Guarda
EMGNR	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
et al.	<i>“et alia”</i> – E outros (para pessoas)
GNR	Guarda Nacional Republicana
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HI	Hipótese(s) de investigação
ICL	Instituto da Cooperação e da Língua
IES	<i>Institute for Employment Studies</i>
IQ	Inquérito por questionário
IUM	Instituto Universitário Militar
LOGNR	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana

MAI	Ministério da Administração Interna
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MPGNR	Mapa de Pessoal da Guarda Nacional Republicana
n.º	Número
N.S.	Não significativo
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
OE	Objetivo(s) específico(s)
OG	Objetivo geral
p.	Página
PAGNR	Plano de Atividades da Guarda Nacional Republicana
pp.	Páginas
PQ	Pergunta(s) de questionário
PTer	Posto(s) Territorial(ais)
QC	Questão Central
QD	Questão(ões) Derivada(s)
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
RDGNR	Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana
RH	Recursos Humanos
RMMMCFA	Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SubDTer	Sub Destacamento(s) Territorial(ais)
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
UAF	Unidade de Ação Fiscal
UCC	Unidade de Controlo Costeiro
UEO	Unidades, Estabelecimento e Órgãos
UI	Unidade de Intervenção
UNT	Unidade Nacional de Trânsito
USHE	Unidade de Segurança e Honras de Estado

LISTA DE SÍMBOLOS

α	<i>Alfa de Cronbach</i>
F	Frequência absoluta
f	Frequência relativa
r	Coefficiente de correlação de Pearson
p	Nível de significância
\bar{x}	Média
Me	Mediana
Mo	Moda
Σ	Desvio padrão
\pm	Mais ou menos
%	Porcentagem

INTRODUÇÃO

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) representa a conclusão do ciclo de estudos do mestrado integrado em Administração da Guarda Nacional Republicana, estando subordinado ao tema: “O impacto dos sistemas de recompensas da Guarda Nacional Republicana no comprometimento organizacional dos militares”.

A obtenção do grau de Mestre concretiza-se através da realização de um Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) sobre assuntos pertinentes para a GNR, que visa “desenvolver competências próprias no âmbito da pesquisa, metodologia e investigação em assuntos de natureza multidisciplinar em contexto e ambiente profissional, que permitam uma aprendizagem autónoma ao longo da vida”¹.

A presente investigação compromete-se a analisar o impacto dos sistemas de recompensas da GNR no comprometimento organizacional dos militares, bem como proporcionar contributos para uma melhor compreensão acerca da importância que este impacto detém sobre o comprometimento dos militares. Para tal, debruçámo-nos sobre duas grandes temáticas, nomeadamente os sistemas de recompensas, mais precisamente as recompensas intrínsecas, e o comprometimento organizacional. Relativamente ao estado do conhecimento acerca dos sistemas de recompensas, este tópico tem vindo a ser abordado por diversos autores desde os anos 80 (e.g., Lawler, 1982) e, atualmente, tem vindo a ser aprofundado e alargado o estado da arte (e.g., Camara, 2016). No que tange ao comprometimento organizacional, esta é uma matéria abordada desde cedo (e.g., Becker, 1960), tendo atingido um grande pico do conhecimento com os contributos de Meyer e Allen (1991, 1997) e Allen e Meyer (2000), especialmente com a criação do modelo das três componentes. Mais recentemente, estes autores continuam a ser especialmente citados (e.g., Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

Para a materialização da presente investigação, restringimo-la a uma diversidade de Unidades, Estabelecimento e Órgãos (UEO) da GNR pertencentes ao distrito de Lisboa, revelando a variedade e o contraste de valências, atribuições e missões, mas garantindo a sua génese organizacional. Por forma a facilitar a redação textual e a sua fluidez, adotaremos

¹ Cfr. <https://academiamilitar.pt/administracao-da-guarda-nacional-republicana.html>, acedido em 3 de maio de 2019, pelas 11h17min.

unicamente o termo “militares da GNR” para designar os militares da GNR que desempenham funções no distrito de Lisboa e que integram a nossa amostra.

A preocupação dos investigadores acerca da interação entre os trabalhadores e a sua organização não é um tema recente, tendo vindo a revelar a sua complexidade e dinamismo (Chiavenato, 2015). Além do mais, é inevitável a construção de objetivos e necessidades individuais, bem como organizacionais, que devem ser atingidos e satisfeitas, respetivamente. É neste contexto que surgem as recompensas intrínsecas enquanto necessidades e objetivos ansiados pelos funcionários, assim como o comprometimento organizacional que é perspetivado pela organização.

O comprometimento organizacional é um tópico de vasto interesse, dado que os funcionários comprometidos afetiva e normativamente tendem a manter a sua filiação organizacional e contribuem, efetivamente, com resultados mais positivos para a organização (Cunha, Rego & Cunha, 2007), sendo do interesse dos gestores, potenciar o comprometimento dos seus funcionários. Assim, do ponto de vista da Gestão de Recursos Humanos (GRH), os gestores necessitam de saber como é que devem atuar de maneira a incrementar o comprometimento afetivo e normativo dos trabalhadores (Rego et al., 2015). Meyer e Allen (1997) defendem que as inúmeras práticas de GRH implementadas nas organizações, na sua generalidade, contribuem para o aumento do comprometimento afetivo dos trabalhadores, sendo crucial a inclusão das mesmas ao longo das carreiras.

Assim sendo, os sistemas de recompensas, enquanto prática de GRH, também potenciam o comprometimento afetivo e normativo dos membros da organização, justamente as recompensas intrínsecas que são concedidas aos trabalhadores (Meyer & Allen, 1991).

É neste sentido que esta investigação se reveste de especial pertinência e importância associada ao contexto organizacional da GNR. Em primeiro lugar, os superiores hierárquicos têm de estar cientes acerca das recompensas que mais satisfazem e motivam os seus subordinados, de maneira a que estes respondam com reações atitudinais e comportamentais positivas para a organização. Neste caso concreto, a presente investigação trará contributos acerca das recompensas intrínsecas, formais ou informais, que são mais valorizadas pelos militares da GNR, bem como aquelas que apresentam maior impacto no comprometimento organizacional, com vista à manutenção e retenção dos militares. A necessidade de realização de uma investigação sobre este assunto, advém da inexistência de pesquisas anteriores que relacionam, tanto as recompensas, quanto o comprometimento. Este facto

revela a existência de uma lacuna na literatura no que diz respeito a estudos aplicados a organizações civis, assim como militares, como é o caso.

Em segundo lugar, é fundamental que a GNR não negligencie o reconhecimento e a concessão de recompensas intrínsecas aos seus militares. Segundo Cooper-Thomas e Anderson (2006), se as organizações descorarem este aspeto, a probabilidade dos trabalhadores adotarem comportamentos negativos, e ainda, abandonarem a organização, é consideravelmente superior. O abandono de militares da GNR representa uma perda considerável para esta organização, sobretudo porque os investimentos realizados pela GNR aquando dos processos de recrutamento, seleção, captação e integração dos seus recursos humanos (RH), são significativos. Assim, quando uma organização realiza tais investimentos, traduzidos em custos, espera que estes lhe proporcionem os retornos desejados, nomeadamente a manutenção de indivíduos comprometidos organizacionalmente.

Após termos realizado um breve enquadramento e contextualização da investigação, apresentação do estado do conhecimento acerca do assunto, justificação da sua pertinência no âmbito do mestrado em causa e divulgação da motivação inerente à sua realização, importa levantar a questão central (QC) da investigação, que deverá ser respondida no término da mesma. Assim, a QC formulada é a seguinte: **“Qual é o impacto dos sistemas de recompensas da GNR no comprometimento organizacional dos militares?”** tendo em vista atingir o seguinte objetivo geral (OG): **“Analisar o impacto dos sistemas de recompensas da GNR no comprometimento organizacional dos militares”**.

A partir do objetivo acima definido, determinámos sete objetivos específicos (OE) de investigação, que se apresentam seguidamente, de forma sequencial (Quadro n.º 1):

Quadro n.º 1 – Objetivos específicos da investigação (1/2)

OE₁	Enunciar as diversas modalidades de recompensas intrínsecas concedidas aos militares da GNR.
OE₂	Apresentar a recompensa intrínseca, formal ou informal, mais valorizada pelos militares da GNR.
OE₃	Identificar as diferentes componentes do comprometimento organizacional apresentadas pelos militares da GNR.
OE₄	Descrever a relação existente entre as recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares da GNR e o seu comprometimento organizacional.
OE₅	Analisar o impacto das recompensas intrínsecas formais da GNR no comprometimento organizacional dos militares.
OE₆	Descrever a relação existente entre as recompensas intrínsecas informais experienciadas pelos militares da GNR e o seu comprometimento organizacional.

Quadro n.º 1 – Objetivos específicos da investigação (2/2)

OE7	Analisar o impacto das recompensas intrínsecas informais da GNR no comprometimento organizacional dos militares.
------------	--

Fonte: Elaboração própria.

Por forma a atingirmos os objetivos propostos anteriormente, bem como respondermos à QC da investigação, estruturámos a parte textual em duas partes (Figura n.º 1), construídas sob o racional de partir do geral para o particular, e do menos complexo para o mais complexo. No que diz respeito à Parte I, esta contempla o enquadramento teórico, estando esta subdividida em três capítulos: (1) Os sistemas de recompensas enquanto prática de gestão de recursos humanos; (2) O comprometimento organizacional; (3) O caso da Guarda Nacional Republicana. No que diz respeito à Parte II, esta contempla o enquadramento metodológico e trabalho de campo, que se subdivide, por sua vez, nos seguintes capítulos: (4) Metodologia, métodos e materiais; (5) Apresentação, análise e discussão de resultados; e ainda, as conclusões e recomendações alusivas à investigação.

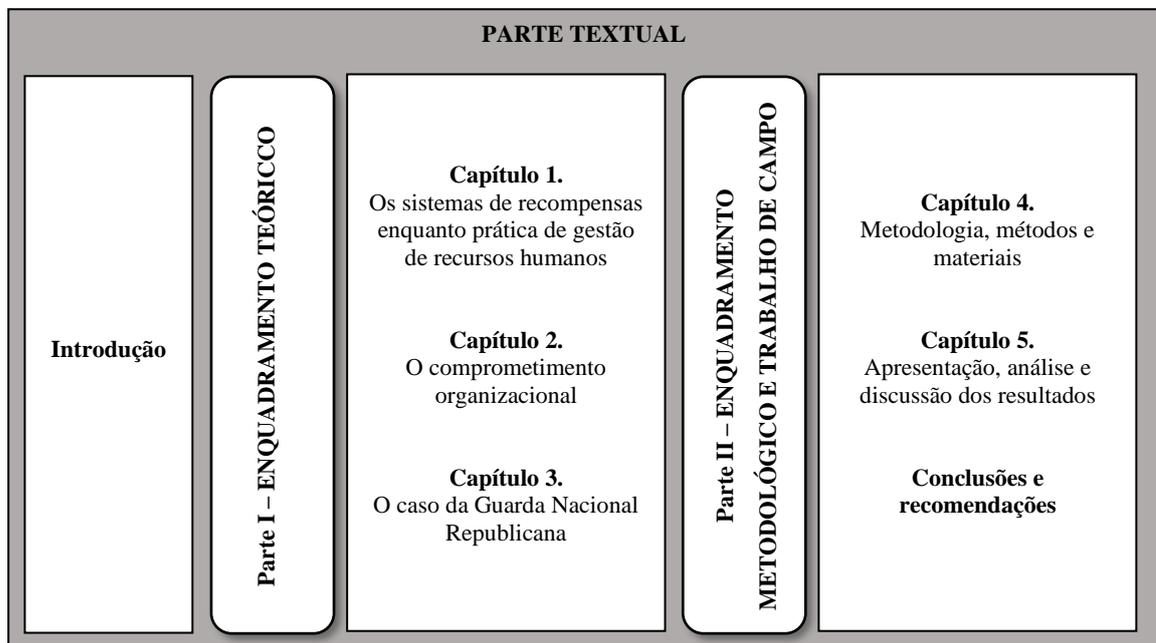


Figura n.º 1 – Estrutura do trabalho de investigação

Fonte: Elaboração própria.

É de notar que a parte pós-textual da presente investigação é constituída por inúmeros Apêndices e Anexos. No caso concreto dos Apêndices, e dado que estes são elementos trabalhados e construídos pelo autor, estes revestem-se de uma importância significativa, servindo como complemento aos conteúdos abordados na parte textual.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

OS SISTEMAS DE RECOMPENSAS ENQUANTO PRÁTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.1. Gestão de Recursos Humanos

Os RH, quando integrados numa organização, são uma temática que tem sido amplamente abordada por inúmeros profissionais, dado que a existência de RH adequados, motivados e competentes são considerados fulcrais para o resultado organizacional (Caetano & Vala, 2007). Estes têm como objetivo “agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva” (Chiavenato, 2015, p. 71). Ou seja, o capital humano tende a ser valioso se for capaz de influenciar as ações e destinos da organização e, mais importante, garantir a sua sobrevivência (Bontis, Dragonetti, Jacobsen & Roos, 1999). Mais ainda, estes são um recurso fundamental nas organizações pois, segundo Huselid e Becker (1996), não podem ser copiados, representando um ativo intangível e estratégico, que confere a uma empresa considerável vantagem competitiva. De forma similar, Armstrong (2006) corrobora, acrescentando que o sucesso do negócio depende da qualidade destes recursos.

Assim sendo, e atendendo à relevância que as pessoas adquirem numa organização, é crucial a implementação de uma GRH com vista a melhorar e assegurar o bom desempenho dos seus colaboradores, tornando-os numa fonte de vantagem competitiva sustentável, de forma a serem atingidas as metas organizacionais (Rua & Carvalho, 2017). Consoante Shanine, Buchko e Wheeler (2011), a GRH materializa-se através de várias práticas, sendo uma delas os sistemas de recompensas, que estão direcionados para a área de manutenção dos RH, pois não basta apenas captar adequadamente os RH, mas também saber mantê-los na organização (Chiavenato, 2002).

1.2. Conceito e objetivos do sistema de recompensas

Os sistemas de recompensas são uma das práticas de GRH que são implementadas nas organizações e esta está fortemente relacionada com as restantes práticas, “o que faz desta prática uma prática crítica da gestão estratégica de pessoas” (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006, p. 90).

De acordo com Camara, Guerra e Rodrigues (2003) e Bilhim (2006), os sistemas de recompensas de uma organização são o conjunto de compensações, tangíveis e intangíveis ou materiais e imateriais, que os seus colaboradores recebem, para além da componente salarial. Estas contrapartidas são obtidas em função da qualidade do desempenho dos trabalhadores, bem como da sua contribuição para o desenvolvimento da organização, e expressam o reconhecimento pelo trabalho prestado.

Armstrong (2006) aborda esta temática através da introdução do conceito de *reward management*, isto é, gestão de recompensas. Este termo está relacionado com a implementação de estratégias e políticas que visam recompensar os trabalhadores de forma justa, consistente com o valor que cada um traz para a organização, e dando primazia à igualdade entre eles, com vista ao alcance dos objetivos estratégicos. Por essa razão é que os sistemas de recompensas devem estar enquadrados e alinhados com a estratégia global da organização (Sousa et al., 2006). Camara (2016) ousa afirmar que o sistema de recompensas é eficaz se estiver alinhado com os objetivos estratégicos da organização, pois fomenta atuações e comportamentos conciliados com os mesmos. Se uma organização alinhar as suas recompensas com os “comportamentos que considere indispensáveis ao seu sucesso, tornará o seu sistema de recompensas numa poderosa arma para aumentar a motivação e (...) a produtividade” (Camara, 2016, p. 88). Na generalidade, os comportamentos ou ações que estão refletidos nos sistemas de recompensas são aqueles que a própria organização deseja enfatizar, refletindo os seus valores organizacionais (*Institute for Employment Studies [IES]*, 2004).

Segundo Camara (2016), o ponto chave de todos os sistemas de recompensas é o facto de ser fonte de motivação e produtividade, sendo que as recompensas que são conferidas aos trabalhadores, efetivamente, traduzem-se numa subida possível da produtividade, bem como na redução do *turnover*² (rotatividade) e do absentismo³ (Rocha, 2007). Mais ainda, as recompensas são importantes pela razão do impacto que têm na motivação dos trabalhadores para “atuarem de determinada forma ou em determinado sentido” (Camara, 2016, p. 88). Deste modo, as pessoas atuam de determinada forma que as

² O *turnover* (em português, rotatividade de pessoal) é o “resultado do abandono de alguns funcionários e a entrada de outros” (Chiavenato, 1999, p. 69) para uma organização. Este fenómeno resulta em elevados custos inerentes ao processo de recrutamento, seleção e treino, para além de que, os funcionários só atingem os níveis de produção ou conhecimentos necessários para esse trabalho, após um longo período de tempo (Nazir, Nazir & Tran, 2016).

³ Problema relacionado com os RH, gerado pela ausência destes ao seu local de trabalho (Armstrong, 2006).

permita receber determinadas recompensas, nomeadamente aquelas a que atribuem maior valor.

1.3. Dicotomia do sistema de recompensas

De acordo com o IES (2004), as organizações retiram mais benefícios se utilizarem, de forma mais ampla e integrada, todos os tipos de recompensas existentes na organização, uma vez que esta combinação produz efeitos positivos nos trabalhadores e, conseqüentemente, na própria organização. No seguimento desta ideia, autores como Armstrong (2006) e Mondy e Mondy (2010), concebem o conceito de recompensa total, que consiste na soma de todo o leque de recompensas existentes numa organização.

Este conjunto de recompensas que vigora numa organização podem adquirir inúmeras classificações ou denominações, sendo que cada autor aborda aquela que considera mais conveniente. Uns optam por tratar por recompensas financeiras (e.g., Chiang e Birtch, 2011), outros por recompensas tangíveis (e.g., Lyons, 2015), e ainda, por recompensas extrínsecas (e.g., Tausif, 2012), ainda que todas elas se traduzam, na prática, nas mesmas recompensas. Em oposição, o mesmo se passa com as recompensas não financeiras, intangíveis ou intrínsecas. Ao longo da presente investigação, de maneira a facilitar o seu tratamento, iremos utilizar a dicotomia entre recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas (Lawler, 1982), enquanto elementos que compõem o sistema de recompensas.

Mais ainda, de maneira a restringir o núcleo da investigação, iremos debruçar o nosso estudo sobre as recompensas intrínsecas, uma vez que são estas que têm em vista a manutenção dos trabalhadores na organização, tornando-os motivados e com uma ligação muito forte para com esta, para além de apresentarem maiores vantagens organizacionais. Este tópico será abordado cuidadosamente no subcapítulo 1.4. – “A importância das recompensas intrínsecas nas organizações”.

1.3.1. As recompensas extrínsecas

As recompensas extrínsecas, apesar de não se constituírem como relevantes para esta investigação, serão alvo de um pequeno enquadramento e explicação.

Assim, as recompensas extrínsecas englobam os pagamentos diretos aos trabalhadores, onde se incluem os seus salários (Cascio, 1998), as comissões e os bónus (Mondy & Mondy, 2010). Mais ainda, abarcam este tipo de recompensas os pagamentos

indiretos que são conferidos aos trabalhadores sob a forma de benefícios (Cascio, 1998; Mondy & Mondy, 2010; Chiang & Birtch, 2011).

As recompensas extrínsecas, segundo Camara (2016), constituem um dos fatores que captam os indivíduos para determinada organização. Contudo, por outro lado, estas não garantem uma relação de trabalho duradoura, uma vez que não são fonte de motivação. As pessoas mais dependentes da componente salarial, não se sentem motivadas no seu trabalho, apenas mantêm a sua filiação organizacional por necessidade ou porque consideram que as recompensas extrínsecas que são trabalhadas dentro da sua organização, são competitivas, relativamente à prática de mercado.

1.3.2. As recompensas intrínsecas

As recompensas intrínsecas, que constituem o *core business* da presente investigação, vão para além do carácter monetário e correspondem a tudo aquilo que contribui para o aumento do respeito e reconhecimento dos próprios funcionários (Cascio, 1998).

O reconhecimento está altamente ligado às recompensas intrínsecas, e este termo consiste em “distinguir e premiar atuações e comportamentos que, de uma forma excecional, contribuem para o atingimento dos objetivos [organizacionais]” (Camara, 2016, p. 117) e, de acordo com Chiang e Birtch (2011), o reconhecimento não necessita de envolver prémios de carácter monetário. Para que os mecanismos de reconhecimento sejam realmente eficazes, têm de respeitar alguns pressupostos (Camara, 2016): devem ser dotados de prestígio e credibilidade, de modo a serem entendidos como algo especial e relevante; devem ser divulgados e expostas as regras de maneira objetiva; devem ter visibilidade dentro da organização; não devem ser vulgarizados, mas sim exigentes, para reforçar o seu carácter excecional; devem ser acessíveis a todos os trabalhadores da organização; e por último, os atos e comportamentos reconhecidos devem ser concordantes com os valores, a cultura e os objetivos organizacionais.

A Figura n.º 2 ilustra as duas formas de reconhecimento que as recompensas intrínsecas podem apresentar – formais e informais – bem como os seus exemplos, sendo que a mesma é complementada pelos parágrafos explicativos que a seguir se expõem.

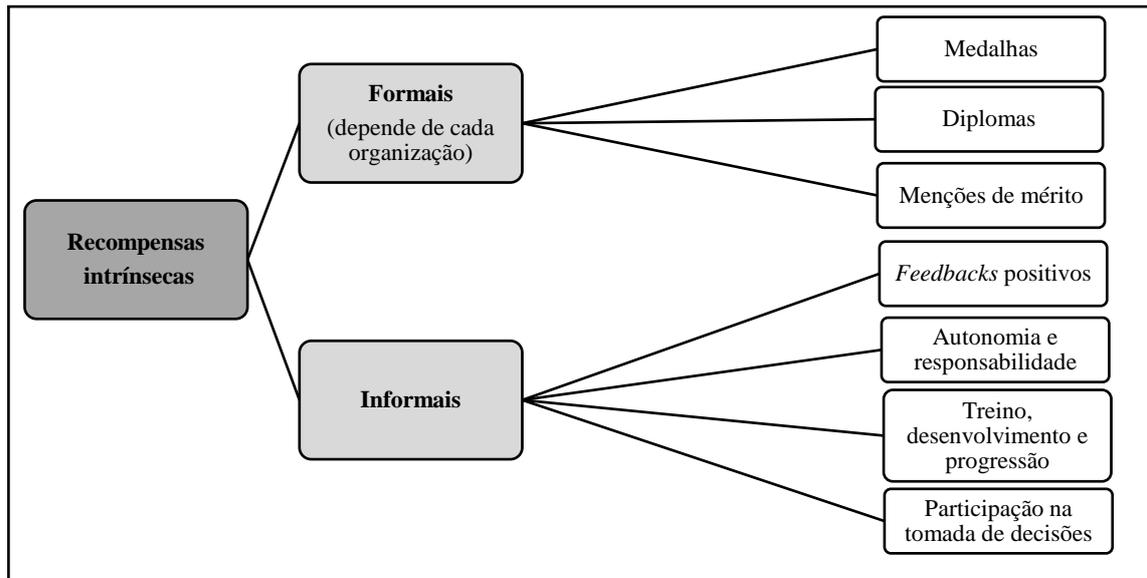


Figura n.º 2 – Formas de reconhecimento das recompensas intrínsecas (formais e informais)

Fonte: Elaboração própria.

Por um lado, as recompensas intrínsecas podem ser concedidas de modo formal (Carapeto & Fonseca, 2006), traduzindo-se num “reconhecimento público pelo trabalho realizado, tomando a forma de uma medalha, diploma, referência no boletim da organização” (Rocha, 2007, p. 87), ou ainda, a atribuição de menções de mérito excecional que aceleram a progressão na carreira (Carapeto & Fonseca, 2006). Neste tipo de recompensas, é habitual a preparação de cerimónias formais, nas quais são entregues, publicamente, as respetivas medalhas ou prémios. Para além disso, não existe uma abordagem padronizada para este tipo de recompensas, sendo que cada organização determina quais os mecanismos mais apropriados para a sua concessão (IES, 2004).

Por outro lado, as recompensas intrínsecas podem assumir um carácter informal e diário, que tendem a “construir a confiança e melhorar as relações entre as pessoas” (Carapeto & Fonseca, 2006, p. 145). Os parágrafos seguintes enunciam algumas recompensas intrínsecas informais reconhecidas na literatura.

Os *feedbacks* positivos são uma das formas de se reconhecer e apreciar o trabalho bem executado e devem ser transmitidos imediatamente aos trabalhadores ou, tanto quanto possível, próximos do acontecimento específico (Camara, 2016). Consoante o IES (2004), esta forma de reconhecimento é considerada uma recompensa intrínseca informal e improvisada, incluindo um simples agradecimento ou uma apreciação do esforço, refletindo-

se como um reforço positivo na motivação dos trabalhadores. Camara (2016) realça que é mais importante a implementação de uma cultura de *feedback* nas organizações, do que um sistema de salários correto, apelando à relevância da componente intrínseca, ao invés da extrínseca, no sistema de recompensas.

A concessão de autonomia e responsabilidade é fonte de motivação para os funcionários (Rocha, 2007). Se a autonomia está diretamente relacionada com a “liberdade de ação (...) no exercício das suas tarefas ou atividades” (Camara, 2016, p. 126), então, por sua vez, esta funde-se com a responsabilidade, entendida como a obrigação de responder “pelos resultados da sua atuação” (idem). Por conseguinte, segundo Malhotra, Budhwar e Prowse (2007), a uma maior autonomia sucede uma maior responsabilidade. Esta autonomia é alcançada com a redução do controlo dos supervisores, e ainda, através da transferência de poder do topo para a base das organizações, denominado de *empowerment*⁴ (Nickols, 1998). Com isto, verifica-se um aumento considerável da identificação dos membros com a própria organização (Camara, 2016), gerando efeitos positivos para a mesma.

As oportunidades de treino, desenvolvimento e progressão na carreira integram o sistema de recompensas, devendo assegurar “uma convergência entre os interesses da empresa e as aspirações individuais” (Camara, 2016, p. 134). Qualquer funcionário anseia em ter a oportunidade de se desenvolver profissionalmente (Newman & Sheikh, 2012), e este desenvolvimento profissional dos trabalhadores está relacionado com a concessão de funções exigentes aos mesmos, expondo-os a desafios e situações novas. Por sua vez, em consequência deste desenvolvimento, os indivíduos têm a oportunidade de progredir na carreira.

A participação e envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisões é apresentada como outra das recompensas intrínsecas (Cascio, 1998; Chiang & Birtch, 2011). Com esta recompensa, os funcionários aumentam a sua motivação (Rocha, 2007) e reconhecem que são capazes de afetar as decisões relacionadas com o seu trabalho (Malhotra, Budhwar & Prowse, 2007).

1.4. A importância das recompensas intrínsecas nas organizações

É interessante conjugar o modelo da hierarquização de necessidades, proposto por Maslow (1954), e sucessivamente confirmado por inúmeras pesquisas, com as constatações

⁴ Em português, significa “descentralização de poderes”, sugerindo maior participação e autonomia dos trabalhadores nas tarefas organizacionais (Nickols, 1998).

sobre a teoria da motivação, apresentada por Herzberg (1968), e ainda, com a dicotomia entre recompensas extrínsecas e intrínsecas, sugerida por Lawler (1982). Camara (2016) realizou esta articulação, obtendo uma visão global que estabelece informação útil sobre o papel das recompensas extrínsecas e intrínsecas nas organizações, tal como se encontra esquematizado na Figura n.º 3:

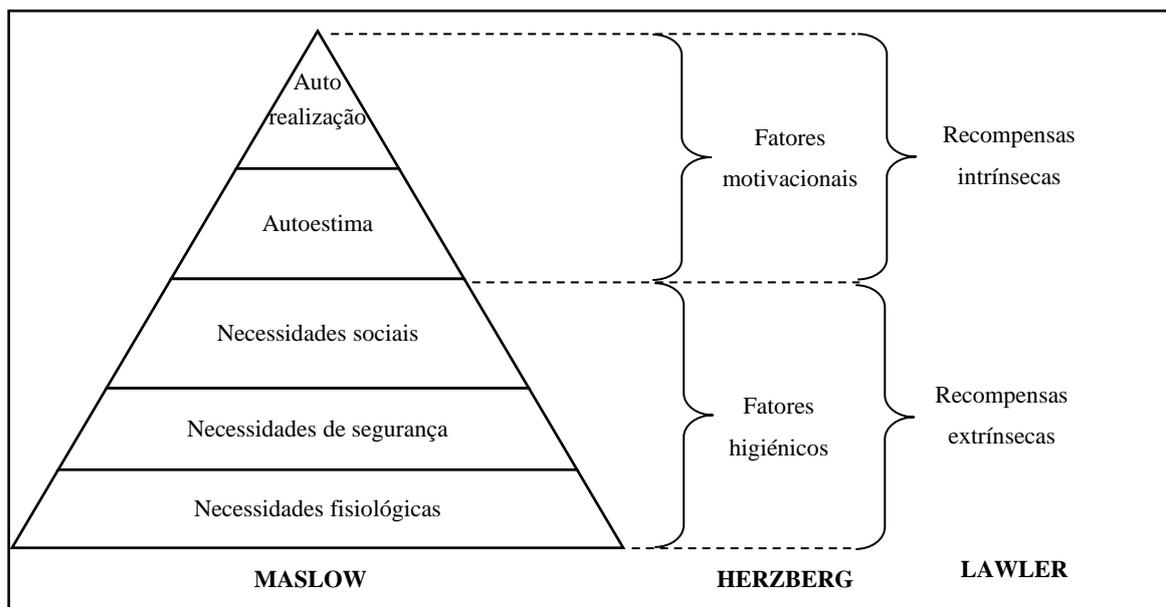


Figura n.º 3 – Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler

Fonte: Adaptado de Camara (2016, p. 108).

Segundo Maslow (1954), as pessoas apresentam cinco categorias de necessidades, sendo que as necessidades mais básicas encontram-se na base, pois estão diretamente relacionadas com a sobrevivência humana. Por outro lado, no topo da pirâmide estão as necessidades de realização. Esta pirâmide, criada por Maslow, relaciona-se com a teoria de Herzberg (1968), que aborda a motivação e a satisfação das pessoas. Esta teoria defende que “existem fatores distintos que produzem a satisfação (...) e a insatisfação [profissional]” (Camara, 2016, p. 109), ou seja, a satisfação e a insatisfação não são o oposto uma da outra, uma vez que decorrem de fatores distintos. Os fatores higiénicos – que podem levar à insatisfação – são extrínsecos ao trabalho e consistem nas políticas da empresa, nas condições de trabalho, no salário e na segurança conferida aos trabalhadores (idem). Em contrapartida, os fatores motivacionais são intrínsecos à função e incluem a realização, o reconhecimento, o crescimento profissional e a responsabilidade (Herzberg, 1968). Neste sentido, ambos os fatores “correspondem perfeitamente aos vários patamares de

necessidades propostos por Maslow, e correspondem, igualmente, à dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas referidas por Lawler” (Camara, 2016, p. 110).

Com efeito, denota-se que as recompensas intrínsecas, que estão internamente ligadas ao trabalho em si, são geradoras de motivação, pois são estas que criam a identificação do empregado com a organização, “que dão sentido e importância ao trabalho que faz e que estão na raiz de uma relação de trabalho duradoura e mutuamente proveitosa” (Camara, 2016, p. 110), e dificilmente serão imitáveis por outras organizações, consistindo numa fonte de vantagem competitiva (IES, 2004). Carapeto e Fonseca (2006) realçam ainda que, os funcionários atribuem uma maior valorização às recompensas intrínsecas informais, comparativamente com os sistemas formais.

O mesmo não se aplica às recompensas extrínsecas, que estão dirigidas a fatores externos ao trabalho. As recompensas extrínsecas, consoante o IES (2004), são fundamentais para recrutar e reter indivíduos, como um meio de fornecer uma contribuição tangível. No entanto, Camara (2016) considera que estas, se não forem equitativas e competitivas em relação à prática de mercado, tendem a provocar insatisfação, frustração e sentimentos de injustiça, podendo levar ao término da relação laboral. Mesmo assim, se a organização praticar salários superiores ao nível de mercado, não significa que os trabalhadores se sintam mais motivados, pelo menos, de forma duradoura. As recompensas intrínsecas, isto é, não financeiras, são um motivador alternativo que influencia, consideravelmente, o comportamento dos funcionários (IES, 2004).

Assim, acresce referir que a implementação dos sistemas de recompensas nas organizações, deve valorizar adequadamente as recompensas intrínsecas – e não apenas as extrínsecas – pois é através das primeiras que advém a motivação dos membros, bem como a sua produtividade (Camara, 2016).

CAPÍTULO 2

O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

2.1. Conceito de comprometimento organizacional

Desde há alguns anos que o comprometimento organizacional (*organizational commitment*) é uma temática que tem suscitado grande interesse por parte de inúmeros “profissionais preocupados com as organizações e [com os] seus RH” (Borges-Andrade, 1994, p. 37), contudo, e apesar da variedade de estudos realizados, Morrow (1983) e Meyer e Allen (1991) concluíram que existe falta de consenso e de concordância na definição deste conceito e, mais tarde, Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) continuaram a salientar o mesmo. Não obstante, este conceito tem de apresentar uma essência central que o distingue de outros conceitos (Meyer & Herscovitch, 2001).

No Quadro n.º 2 encontram-se representadas inúmeras interpretações e definições construídas por diversos autores ao longo dos tempos, acerca do comprometimento e comprometimento organizacional. De maneira a encontrar o *core business* do comprometimento organizacional, é necessário analisar o estado da arte existente sobre estes dois termos, com o intuito de formar uma abordagem atual, não com a intenção de substituir as conceções preexistentes, mas no sentido de desenvolver e ampliar o conceito. Como tal, o procedimento realizado assentou na leitura de “artigos-chave” sobre a problemática, que nos remeteu para outros autores e outros artigos de pesquisa. Por sua vez, estes novos artigos também citam outras referências, e assim por diante, até atingirmos o “ponto de saturação”, segundo Randolph (2009), em que não são encontrados mais contributos teóricos sobre o assunto. O quadro seguinte explana alguns autores de relevo que contribuíram para o crescimento deste construto e que, desde então, têm sido comumente citados, inclusive em artigos mais recentes.

De maneira geral, e tendo como base as definições preexistentes, é possível conceber o comprometimento organizacional como o estado psicológico de um indivíduo, que restringe o seu comportamento e o direciona para um objetivo específico, de forma estabilizada e prolongada, e que contribui para a manutenção da sua filiação organizacional. A Figura n.º 4 ilustra esta conceção de comprometimento organizacional.

Quadro n.º 2 – Evolução e comparação dos conceitos de comprometimento e comprometimento organizacional construídos por diversos autores

	Autor/Fonte	Ano	Ideia
Comprometimento (no geral)	Becker	1960	Mecanismo específico de restrição de comportamento.
	Oliver	1990	Inclinação para agir de determinada maneira, direcionado a um alvo específico.
	Brown	1996	Condição de alguém que fez um acordo firme com outra parte, não levando a mudanças repentinas nos comportamentos relacionados com esse mesmo acordo.
	<i>Cambridge University Press [CUP]</i>	2008	Vontade de disponibilizar o tempo e a energia para algo em que se acredita, ou para uma promessa.
Comprometimento organizacional	Porter, Steers e Mowday	1974	Identificação e envolvimento de um indivíduo em determinada organização, caracterizada por uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização. Disposição para exercer um esforço considerável em nome da mesma e um desejo definido de manter a filiação organizacional.
	Mowday, Porter e Steers	1982	Combinação de experiências de trabalho, percepções da organização e características pessoais e individuais, que originam sentimentos positivos em relação à organização.
	Meyer e Allen	1991	Estado psicológico que caracteriza a relação dos trabalhadores para com a organização, com implicações sobre a sua decisão de continuar ou abandonar essa mesma organização.
	Meyer e Herscovitch	2001	Estado em que o indivíduo se comporta de determinada maneira que, do ponto de vista neutro, contraria os seus próprios interesses.

Fonte: Elaboração própria.

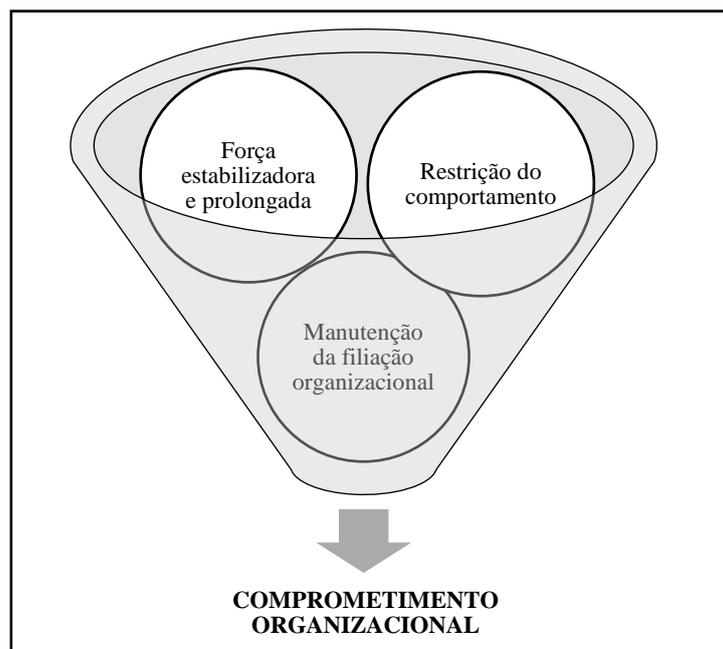


Figura n.º 4 – Conceção de comprometimento organizacional com base em definições preexistentes

Fonte: Elaboração própria.

2.2. A dupla abordagem de comprometimento organizacional: unidimensional e multidimensional

Inicialmente, o comprometimento era abordado como um construto unidimensional, que se traduzia na mera relação existente entre o indivíduo e a organização, sendo que esta não era mediada por diferentes componentes ou dimensões. No entanto, “estudos [mais recentes] apontam para a sua multidimensionalidade” (Nascimento et al., 2008, p. 116), sendo que a falta de consentimento na definição do conceito contribui, para além de outras razões, para este carácter multidimensional (Meyer & Herscovitch, 2001).

Além do mais, segundo Dunham, Grube e Castañeda (1994), o estudo das múltiplas dimensões do comprometimento organizacional proporcionam um conhecimento valioso para a gestão das organizações, compreendendo-se, da melhor forma, as consequências que advêm do comprometimento organizacional.

A abordagem habitualmente utilizada acerca do comprometimento organizacional, assenta no modelo das três componentes, criado por Meyer e Allen (1991) que, até aos dias de hoje, continua a ser utilizado pelos estudiosos desta área (e.g., Nascimento et al., 2008; Menezes, Aguiar & Bastos, 2016). Meyer e Allen (1991) consideram mais adequada a denominação de “componentes” do comprometimento organizacional, ao invés de “tipos”, uma vez que a consideração de “tipos” implicaria que as diferentes formas de comprometimento fossem mutuamente exclusivas, o qual não se verifica. Assim, a abordagem multidimensional define a existência de diferentes componentes do comprometimento organizacional que um indivíduo apresenta em relação a uma organização. De acordo com Brown (1996), uma pessoa pode estar comprometida de várias maneiras, isto é, apresentando diversas componentes do comprometimento.

As três componentes do comprometimento associadas a este modelo são: o comprometimento afetivo (*affective commitment*); o comprometimento instrumental ou calculativo (*continuance commitment*)⁵; e o comprometimento normativo (*normative commitment*). De acordo com Meyer e Allen (1991), é razoável considerar que um trabalhador experimenta as três formas de comprometimento, mas em diferentes graus, isto é, as três componentes não são mutuamente exclusivas (Rego et al., 2015). Por exemplo, um trabalhador pode sentir “tanto um forte desejo, como uma forte necessidade de permanecer,

⁵ O termo *continuance commitment* tem sido traduzido para português como comprometimento instrumental. Contudo, e devido ao facto de, nesta forma de comprometimento o sujeito permanecer na organização em consequência do cálculo realizado entre os investimentos que realiza e as recompensas que recebe, é possível utilizar-se a denominação de comprometimento calculativo (Nascimento et al., 2008).

mas pouca obrigação de o fazer; [por outro lado], outro pode sentir pouco desejo, uma necessidade moderada e uma obrigação forte, e assim por diante”⁶ (idem, p. 68). Assim, é coerente admitir que existem indivíduos que evidenciam em maior grau a componente afetiva (Situação 1, Figura n.º 5), outros experimentam de forma mais acentuada a componente normativa (Situação 2, Figura n.º 5), e ainda, outros destacam a componente instrumental ou calculativa (Situação 3, Figura n.º 5). No entanto, é de realçar que estudos sugerem que “mais fortes laços afetivo e normativo tendem a associar-se com mais baixos níveis na componente instrumental” (Rego et al., 2015, p. 330), e o contrário também se verifica.

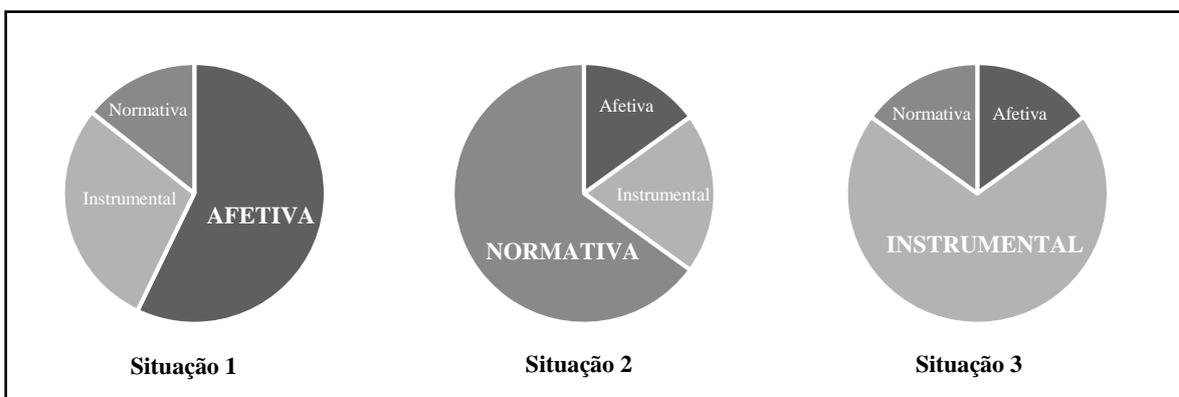


Figura n.º 5 – Exemplos de graus de comprometimento organizacional experimentados pelos indivíduos

Fonte: Elaboração própria.

O comprometimento afetivo (*affective commitment*), para a generalidade dos autores, é descrito como uma orientação afetiva (Meyer & Allen, 1991) e, mais tarde, Meyer e Herscovitch (2001) acrescentam que esta componente reflete uma ligação emocional, resultante de uma identificação com determinada organização. Esta é a componente que recebe maior atenção por parte da literatura, pois existem fortes correlações positivas entre esta e a motivação, com vista a contribuir para o *organizational performance*, isto é, desempenho e resultado organizacionais (Meyer & Allen, 1991; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Mais ainda, consoante Paine e Organ (2000), as pessoas mais afetivamente comprometidas apresentam maior intenção de permanecer na organização,

⁶ Tradução realizada pela autora da investigação.

menor *turnover*, menor intenção de procurar alternativas, menor absentismo e adotam comportamentos de cidadania organizacional⁷.

O comprometimento instrumental (Rego et al., 2007) ou calculativo (Nascimento et al., 2008) (*continuance commitment*) está relacionado com o facto do indivíduo permanecer na organização apenas por reconhecer os custos associados ao abandono da mesma, as imensas penalidades envolvidas e o acumular de coisas que seriam perdidas se a atividade fosse cessada (Meyer & Allen, 1991), bem como a carência de alternativas atrativas de emprego em outras organizações (Rego et al., 2007). É de notar que, provavelmente, as pessoas com laço instrumental mais vincado não sentem qualquer propensão em dar “à organização mais do que aquilo a que estão obrigadas” (Rego et al., 2007, p. 7), adotando comportamentos que tendem a prejudicar a própria organização.

Por último, o comprometimento normativo (*normative commitment*) relaciona-se com o compromisso de alguém que considera que permanecer na organização é a decisão moralmente correta e aceitável (Meyer & Allen, 1991) e as suas ações são o resultado de internalizações e pressões normativas, geralmente por causa da cultura da organização (Medeiros & Enders, 1998). Estas pressões advêm da existência de certas normas e regulamentos organizacionais (Medeiros, Albuquerque, Marques & Siqueira, 2005) que condicionam o comportamento do indivíduo. O Quadro n.º 3 visa esquematizar as diferentes componentes de comprometimento organizacional, mais concretamente, o modelo tridimensional concebido por Meyer e Allen (1991).

⁷ Consideram-se comportamentos de cidadania organizacional aqueles que os superiores e gerentes apreciam nos seus funcionários, mas que não os podem exigir. Estes atuam como facilitadores no trabalho diário, gerando maior eficácia e eficiência organizacionais (Neves & Paixão, 2014).

Quadro n.º 3 – Caracterização das três componentes do comprometimento organizacional: Modelo tridimensional

	Caracterização	Motivo para permanecer na organização	Palavras-chave
Comprometimento afetivo (<i>Affective commitment</i>)	Ligação, identificação e envolvimento afetivo e emocional em relação à organização	O indivíduo tem vontade e quer permanecer na organização	Desejo, vontade
Comprometimento instrumental (<i>Continuance commitment</i>)	Perceção dos custos e penalidades resultantes do abandono da organização	O indivíduo precisa de permanecer na organização	Necessidade
Comprometimento normativo (<i>Normative commitment</i>)	Obrigação de pertencer e permanecer na organização, porque é moralmente correto	O indivíduo sente que tem um dever moral e uma obrigação em permanecer na	Obrigação, dever, lealdade

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1991, pp. 63-67).

2.3. Antecedentes, correlatos e consequências do comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional é, frequentemente, alvo de variados estudos, em virtude de se esperar que os mesmos contribuam para a aplicação prática dos fundamentos teóricos preexistentes. Neste sentido, a literatura apresenta-nos inúmeras confirmações de que as várias componentes do comprometimento estão associadas a diferentes antecedentes, isto é, causas, bem como correlatos e consequências (Meyer & Allen, 1991).

A Figura n.º 6 ilustra, de forma sumária, as diferentes relações entre as três componentes do comprometimento e as variáveis consideradas como antecedentes, correlatos e consequências do comprometimento organizacional. Segundo Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002), a componente afetiva do comprometimento é aquela que apresenta as consequências organizacionais mais positivas, que se traduzem na redução do *turnover* e do absentismo, no aumento do desempenho do trabalho e da intenção de permanecer na organização, e ainda, na diminuição da procura de outras alternativas.

Os antecedentes do comprometimento organizacional constituem as causas ou variáveis que influenciam, em primeira instância, o desenvolvimento de determinada componente do comprometimento, em cada trabalhador (Meyer & Allen, 1991). Assim, o facto de um trabalhador experimentar mais uma determinada componente do comprometimento, ao invés de outra, pode ser explicado através dos seus antecedentes, que contribuem para que essa componente se desenvolva. Por exemplo, e de acordo com a Figura n.º 6, assume-se como antecedente do comprometimento instrumental ou calculativo, os investimentos outrora realizados pelo trabalhador, uma vez que este considera que tais

investimentos são superiores aos benefícios que alcançaria se abandonasse a organização, sentindo a necessidade de permanecer nela.

Por seu turno, os correlatos correspondem às variáveis que se relacionam automaticamente com as componentes do comprometimento. A título de exemplo, consoante Gonçalves (2014), um funcionário que se sente satisfeito, motivado e adote comportamentos de cidadania organizacional no seu trabalho, por suposição, terá as componentes afetiva e normativa mais desenvolvidas do que a instrumental ou calculativa (Figura n.º 6).

Finalmente, as consequências englobam os acontecimentos que advêm das componentes do comprometimento organizacional dos trabalhadores, ou seja, diferentes componentes geram diferentes reações atitudinais e comportamentais (Allen & Meyer, 2000). À semelhança dos exemplos anteriores, a Figura n.º 6 exemplifica que todas as componentes do comprometimento originam consequências (e.g., *turnover*, absentismo, desempenho no trabalho, intenção de continuar na organização, intenção de procurar alternativas) (Mathieu & Zajac, 1990). Contudo, enquanto determinadas componentes facilitam algumas dessas consequências, outras inibem-nas. Por exemplo, é provável que uma pessoa com um vínculo afetivo e emocional para com a organização, contribua para o bom desempenho no trabalho e tenha intenções de permanecer na mesma, e em contrapartida, é previsível que diminua a ocorrência de *turnover*, de absentismo e da intenção de procurar alternativas (Meyer & Allen, 1991). Diferentemente, é expectável que os trabalhadores que detêm um mero vínculo instrumental ou calculativo, não sintam propensão em adotar bons comportamentos, contribuindo para o aumento do absentismo, entre outros.

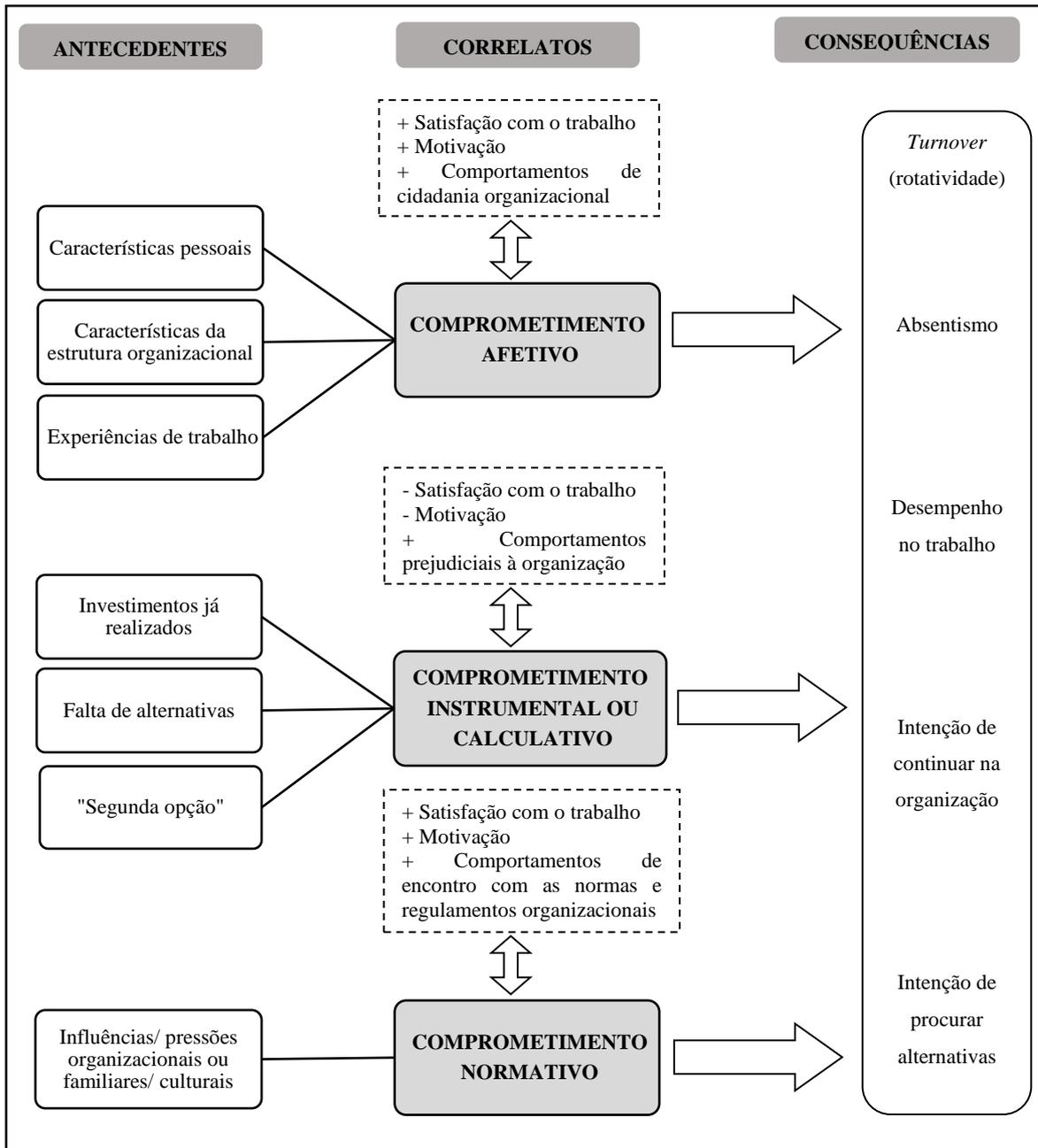


Figura n.º 6 – Antecedentes, correlatos e consequências das três componentes do comprometimento organizacional

Fonte: Elaboração própria.

2.4. A influência dos sistemas de recompensas no comprometimento organizacional

Um relacionamento cooperativo e satisfatório entre os funcionários e a sua organização exige um processo de reciprocidade, isto é, a “organização realiza certas coisas para e pelo [trabalhador]” (Chiavenato, 2015, p. 82) e, reciprocamente, o funcionário “responde trabalhando e desempenhando [as] suas tarefas” (idem). Com efeito, os

trabalhadores criam algumas expectativas da sua organização, sendo que o contrário também se verifica. Assim, estas expectativas podem ser sumarizadas conforme a Figura n.º 7, onde se encontram assinalados os dois núcleos da presente investigação: os sistemas de recompensas e o comprometimento organizacional, sendo que a seta representa a influência, a relação e o impacto existente entre eles. As recompensas referem-se a um dos objetivos individuais esperados e ambicionados pelos funcionários e, por outro lado, o comprometimento diz respeito a um objetivo organizacional, e que é aspirado pela organização. Na prática, estes dois conceitos relacionam-se, em primeira instância, desta forma.

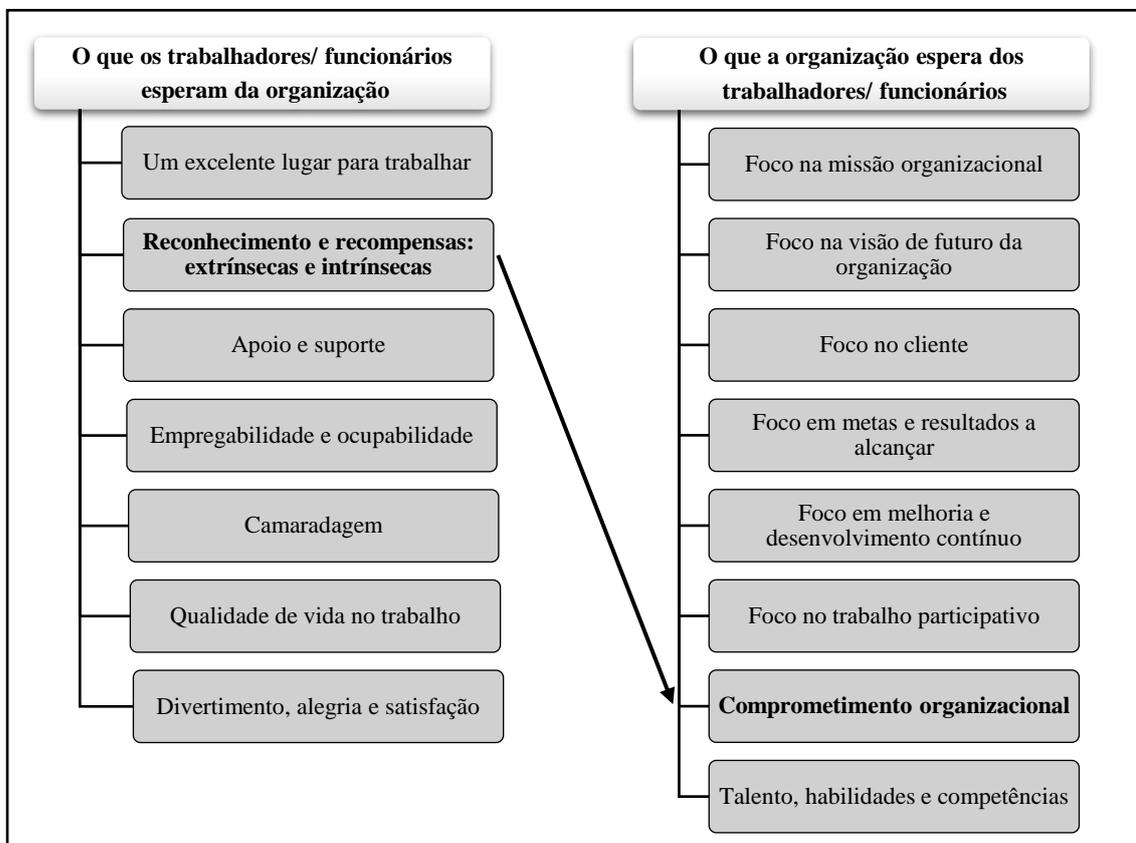


Figura n.º 7 – As expectativas dos trabalhadores/ funcionários e das organizações

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2015, p. 83).

Efetivamente, nas últimas décadas, diversos trabalhos de investigação têm-se debruçado nos aspetos que influenciam e estimulam o comprometimento organizacional dos funcionários (e.g., Dick, 2011), visto que este é crucial e positivamente relacionado, particularmente, com a redução do absentismo e do *turnover*, e o elevado desempenho profissional (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Dick, 2011).

Desta forma, as organizações procuram aumentar o grau de comprometimento organizacional nos seus trabalhadores através de variadas formas. Neste caso concreto, os sistemas de recompensas existentes nas organizações tendem a ampliar o grau de comprometimento e, efetivamente, de acordo com Malhotra et al. (2007), existem evidências que provam que as organizações aumentam o comprometimento dos seus funcionários através da concessão de recompensas. Nazir, Nazir e Tran (2016) acrescentam que o fornecimento de recompensas gera, nos funcionários, atitudes positivas e respostas comportamentais de valor para a organização. Para além disso, uma determinada organização, ao prover recompensas organizacionais, está a indicar aos seus trabalhadores que pretende entrar num intercâmbio social, criando-se um contrato psicológico, influente e substancial entre os empregados e o empregador (Miao, Newman, Sun & Xu, 2013).

Assim sendo, e tendo em conta que as recompensas desempenham um papel preponderante no estabelecimento do comprometimento dos funcionários (Malhotra et al., 2007), torna-se essencial que os gestores tenham conhecimento acerca das recompensas que mais contribuem para tal (Dunham, Grube & Castañeda, 1994).

Tal como abordado no presente capítulo, e em conformidade com o modelo das três componentes de Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional é um construto multidimensional e, desta forma, as diferentes componentes são influenciadas, também, por diferentes tipos de recompensas. Por um lado, Mathiew e Zajac (1990) expõem que as recompensas extrínsecas estão associadas ao comprometimento instrumental ou calculativo e, por outro, as recompensas intrínsecas têm mais impacto, nomeadamente um efeito positivo, no comprometimento afetivo e normativo (Meyer & Allen, 1991).

CAPÍTULO 3

O CASO DA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

3.1. Enquadramento

Nos termos da sua Lei Orgânica⁸ (LOGNR), a GNR, comumente designada por Guarda, é uma “força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa” (Assembleia da República [AR] 2007, p. 8043).

Segundo Carapeto e Fonseca, o sucesso de uma organização reside na definição de uma missão, visão e valores organizacionais, uma vez que estes parâmetros representam uma fonte de inspiração para os membros que a compõem e um guia que “mantém as pessoas coesas mesmo quando a organização entra em ebulição” (2006, p. 91). Assim sendo, torna-se fundamental a definição destes orientadores e, à semelhança de outras organizações, a GNR detém uma missão, visão e valores rigorosamente definidos.

O enunciado da missão organizacional pretende afirmar a atividade ou a função da organização, mas também, expor a razão pela qual a mesma existe, refletindo aquilo que deve ser cumprido pelos seus trabalhadores (idem, p. 92). A missão da GNR consiste em “assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política de defesa nacional” (AR, 2007, p. 8043).

A definição de uma visão “deve enunciar, para além daquilo que a organização quer ser (...), o tipo ou o conceito de futuros serviços (...) que pretende prestar aos cidadãos” (Carapeto & Fonseca, 2006, p. 92). Neste sentido, e segundo o Plano de Atividades da GNR (PAGNR)⁹ de 2019, a visão desta força de segurança assenta em “ser (...) humana, próxima e de confiança, que se distinga pela excelência do serviço que presta e seja reconhecida como referência nacional e internacional no domínio da segurança” (GNR, 2019, p. 50).

À semelhança de outras instituições, a GNR constrói a sua imagem assente nos seus valores organizacionais, que representam as suas “crenças e convicções dominantes” (GNR, 2019, p. 51). Estes valores influenciam diretamente as atitudes, as ações, as escolhas e as decisões tomadas, assumindo-se como uma organização verdadeiramente única,

⁸ Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro.

⁹ “Trata-se de um instrumento de fundamental importância para a gestão dos recursos” (GNR, 2019, p. 1), elaborado anualmente, e que estabelece objetivos estratégicos para o horizonte temporal de vigência.

“caracterizada pela constância dos valores (...) alinhados com esta unicidade” (idem). A Figura n.º 8 espelha os valores da GNR e a sua interligação com o fator de unicidade.



Figura n.º 8 – Valores institucionais da GNR e fator de unicidade

Fonte: GNR (2019, p. 51).

3.2. Organização interna da Guarda Nacional Republicana

Segundo a LOGNR, a GNR compreende a Estrutura de Comando, as Unidades e o Estabelecimento de Ensino (Figura n.º 9), sendo que através da observação do Organograma¹⁰ é facilmente compreensível a sua articulação e posicionamento.



Figura n.º 9 – Estrutura orgânica da GNR

Fonte: GNR (2019, p. 33).

3.3. As recompensas intrínsecas na Guarda Nacional Republicana

Tal como abordado no Capítulo 2, segundo o IES (2004), as organizações devem tirar proveito da combinação de todas as recompensas existentes, uma vez que este fenómeno

¹⁰ Cfr. Anexo A.

produz efeitos positivos, tanto nos trabalhadores, e neste caso concreto, nos militares, como na própria organização, nomeadamente a GNR.

Assim, e respeitando a dicotomia existente entre recompensas extrínsecas e intrínsecas estabelecida por Lawler (1982), também a GNR construiu o seu sistema de recompensas baseado nesta dicotomia. Contudo, vamos focar a nossa atenção para além da componente salarial auferida pelos militares, cingindo a nossa investigação para a componente intrínseca das recompensas.

De acordo com o Regulamento de Disciplina da GNR (RDGNR), as “recompensas destinam-se a destacar condutas relevantes dos militares da Guarda que transcendam o simples cumprimento do dever e se notabilizem por particulares valia e mérito” (AR, 2014, p. 4500), e estas podem assumir as formas de recompensas intrínsecas formais e informais, em conformidade com a divisão de recompensas intrínsecas estabelecidas no Capítulo 1.

No que diz respeito às recompensas intrínsecas formais, enumeram-se as seguintes: referência elogiosa; louvor; licença por mérito; promoção por distinção; e medalhas. O Quadro n.º 4 explana uma caracterização sucinta deste tipo de recompensas formais, bem como a sua base legal aplicável.

Quadro n.º 4 – Recompensas intrínsecas formais atribuídas aos militares da GNR com base em legislação institucional (1/2)

Recompensa	Caracterização	Base legal
Referência elogiosa	“(…) reconhecimento pela prática de ato digno de distinção ou conduta relevante (...)” (AR, 2014, p. 4501).	– RDGNR (Lei n.º 66/2014).
Louvor	“(…) reconhecimento público de atos ou comportamentos reveladores de notável valor, assinalável competência profissional e profundo sentido cívico do cumprimento do dever (...)” (AR, 2014, p. 4501).	– RDGNR (Lei n.º 66/2014).
Licença por mérito	“(…) recompensar os militares da Guarda que no serviço revelem excepcionais zelo e dedicação ou tenham praticado atos de reconhecido relevo” (AR, 2014, p. 4501).	– RDGNR (Lei n.º 66/2014).
Promoção por distinção	“(…) acesso a posto superior, em regra ao posto imediato (...), tendo por finalidade premiar excepcionais qualidades profissionais ou excepcionais dotes de comando, direção ou chefia em ações que tenha contribuído para o bom êxito das missões de serviço” (Administração Interna [AI], 2017, p. 1527).	– RDGNR (Lei n.º 66/2014) que remete para o Estatuto dos Militares da GNR (EMGNR) (Decreto-lei n.º 30/2017).

Quadro n.º 4 – Recompensas intrínsecas formais atribuídas aos militares da GNR com base em legislação institucional (2/2)

Recompensa	Caracterização		Base legal
Medalhas	Medalha militar	“(…) galardoar serviços notáveis prestados à instituição militar e à Nação e (...) distinguir altas virtudes reveladas no serviço (...)” (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2002, p. 8109).	– EMGNR (Decreto-lei n.º 30/2017) que remete para o Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas (RMMMCF) (Decreto-lei n.º 316/2002).
	Medalha comemorativa das Forças Armadas	“(…) assinalar épocas ou factos de realce na vida dos militares (...)” (MDN, 2002, p. 8115).	
	Medalha de segurança pública	“(…) galardoar os serviços notáveis prestados às forças de segurança e à Nação e (...) distinguir altas virtudes reveladas no serviço (...)” (Ministério da Administração Interna [MAI], 1982, p. 1242).	– EMGNR (Decreto-lei n.º 30/2017) que remete para o Regulamento das Medalhas de Segurança Pública (Decreto-lei n.º 177/1982).
	Medalha privativa da GNR	“(…) galardoar os militares (...) [que] revelem elevada competência, extraordinário desempenho e relevantes qualidades pessoais, contribuindo significativamente para a eficiência, prestígio e cumprimento da missão da GNR” (MAI, 2009, p. 7335).	– LOGNR (Lei n.º 63/2007) que remete para a Portaria que cria a medalha privativa da GNR (Portaria n.º 1179/2009).

Fonte: Elaboração própria, com base em legislação.

Contudo, e de acordo com Camara, “os mecanismos de reconhecimento não se devem limitar a programas estruturados e complexos” (2016, p. 119) que são atribuídos quando os trabalhadores satisfazem determinada condição, e de forma esporádica. Estas formas de reconhecimento, consideradas como esquemas estruturais mais formais (IES, 2004), são fundamentais e têm um grande impacto nos trabalhadores e, conseqüentemente, na organização. Não obstante, Camara (2016) realça que, diariamente, deve existir a preocupação em fornecer outro tipo de recompensas, como por exemplo os *feedbacks* positivos. Estes tipos de reconhecimento, entendidos como informais e improvisados (IES, 2004), têm mais impacto e são mais motivadores do que um prémio (Camara, 2016).

Face ao exposto, “todo o militar da Guarda pode elogiar, de viva voz ou por escrito, os seus subordinados e inferiores hierárquicos, por qualquer ato por eles praticado que não mereça ser recompensado de outra forma” (AR, 2014, p. 4506). Neste grupo de recompensas incluem-se as intrínsecas informais abordadas no Capítulo 1, nomeadamente: os *feedbacks*

positivos; a concessão de autonomia e responsabilidade; o treino, desenvolvimento e progressão; e a participação na tomada de decisões.

PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

4.1. Problema, questão e objetivo da investigação

A formulação ou planeamento de um problema numa investigação científica é fulcral para se identificar a necessidade da realização dessa mesma investigação (IUM, 2016), sendo que este “problema de investigação pode ser enunciado através de uma pergunta de partida” (Haro et al., 2016), também designada como QC, denominação que adotaremos daqui em diante. Assim, o grande objetivo de qualquer investigação deste âmbito é a resolução do problema suscitado, dando resposta à QC (IUM, 2016). A formulação desta questão deve ser considerada uma etapa essencial numa investigação, pois auxilia o investigador a manter a sua pesquisa direcionada para aquele objetivo, servindo como “fio condutor da investigação” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 44). Contudo, antes de se proceder à redação da QC, de acordo com Haro et al. (2016), é necessário percorrer algumas etapas fundamentais para a identificação da problemática (Figura n.º 10):

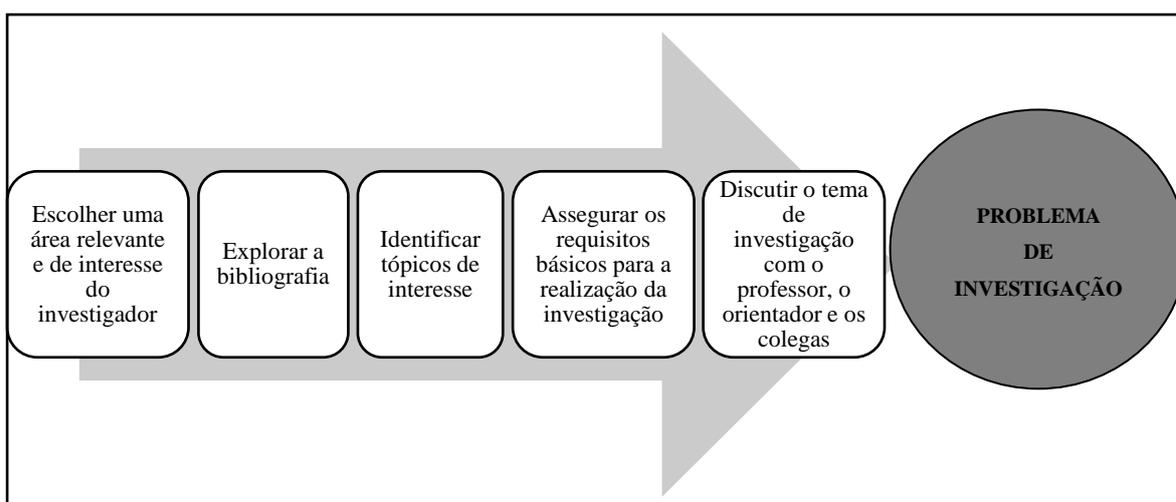


Figura n.º 10 – Etapas anteriores fundamentais para a formulação do problema de investigação

Fonte: Adaptado de Haro et al. (2016, p. 11).

Definido o problema de investigação, passamos para a redação da QC. Neste caso específico, a QC é de natureza causal, sendo que estas questões têm a função de “avaliar o impacto do efeito de uma variável (variável independente) numa outra (variável dependente)” (Haro et al., 2016, p. 15). Na Figura n.º 11 está expresso o OG da investigação, o qual corresponde, em forma de pergunta, à QC, bem como a definição das variáveis independente e dependente, uma vez que se pretende avaliar o efeito da primeira, na segunda. Assim sendo, trata-se de uma relação de causalidade, isto é, de causa-efeito, entre as variáveis em questão.

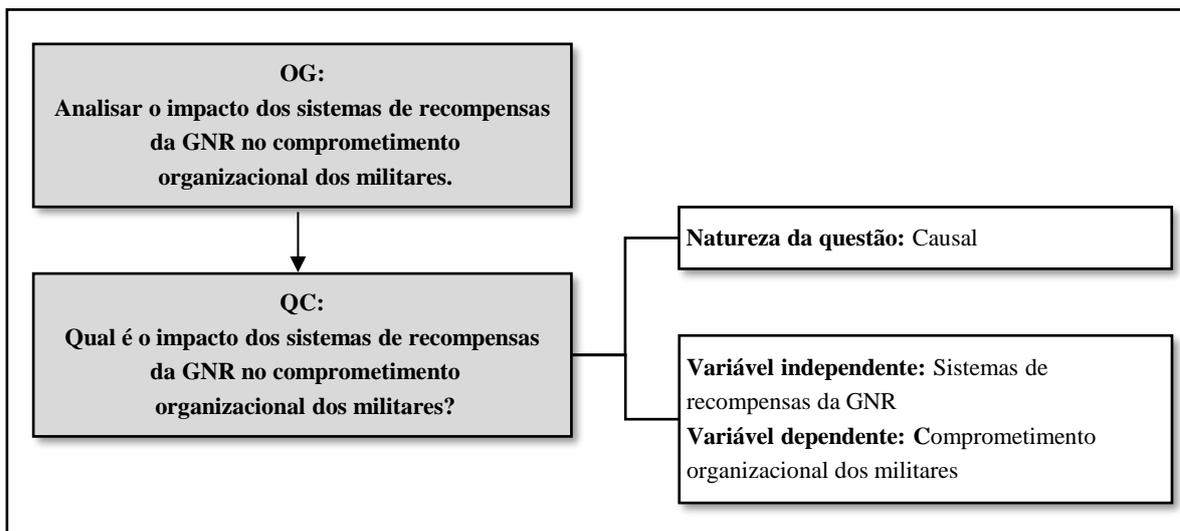


Figura n.º 11 – Apresentação do OG e da QC, a sua natureza e variáveis

Fonte: Elaboração própria.

Após formulado o OG e a QC, surgem os OE que correspondem, por sua vez, às questões derivadas (QD). Segundo Rosado (2015), enquanto que a QC é de carácter geral, as QD apresentam-se mais restritivas e concretas, auxiliando, em última instância, a concretização da resposta à QC. Assim sendo, concebemos as seguintes QD:

QD₁ – De que formas é que os militares da GNR podem ser recompensados intrinsecamente?

QD₂ – Qual é a recompensa intrínseca, formal ou informal, que é mais valorizada pelos militares da GNR?

QD₃ – Quais são as diferentes componentes do comprometimento organizacional apresentadas pelos militares da GNR?

QD₄ – Qual é a relação existente entre as recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares da GNR e o seu comprometimento organizacional?

QD₅ – Qual é o impacto das recompensas intrínsecas formais da GNR no comprometimento organizacional dos militares?

QD₆ – Qual é a relação existente entre as recompensas intrínsecas informais recebidas pelos militares da GNR e o seu comprometimento organizacional?

QD₇ – Qual é o impacto das recompensas intrínsecas informais da GNR no comprometimento organizacional dos militares?

É de notar que algumas das QD acima enumeradas, têm hipóteses de investigação (HI)¹¹ que lhes estão associadas, contudo, para as QD₁ e 3 não foram enunciadas HI, pelo facto de serem meramente descritivas e pela “incapacidade de redigir uma resposta provisória” (Rosado, 2015, p. 79), respetivamente. Assim, formulámos as seguintes HI:

HI₂ – A recompensa intrínseca mais valorizada pelos militares da GNR é a informal;

HI₄ – Existe uma relação positiva entre as recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares da GNR e o comprometimento organizacional afetivo e normativo;

HI₅ – As recompensas intrínsecas formais da GNR têm mais impacto no comprometimento afetivo dos militares;

HI₆ – Existe uma relação positiva entre as recompensas intrínsecas informais recebidas pelos militares da GNR e o comprometimento organizacional afetivo e normativo;

HI₇ – As recompensas intrínsecas informais da GNR têm mais impacto no comprometimento afetivo dos militares.

Com isto, finalizamos a construção do modelo de análise, sendo que o mesmo se encontra esquematizado no Apêndice A, de maneira a facilitar a sua compreensão.

¹¹ Desde cedo que as HI foram definidas como proposições hipotéticas que são sujeitas a verificação ao longo de uma investigação. Em alguns casos, “as hipóteses são palpites do investigador” sobre o contexto em que se está inserido (Verma & Beard, 1981, p. 184).

4.2. Abordagem e método da investigação

A abordagem adotada numa investigação é igualmente classificada por outros autores por estratégia de investigação (e.g., Bryman, 2012) (IUM, 2016), existindo uma liberdade de linguagem no meio académico relativo a este assunto. De acordo com Severino (2014), a abordagem é a denominação mais adequada, dado que esta envolve um conjunto de metodologias, e esta consiste na formalização do percurso que é concebido à investigação, de maneira a este se adaptar ao contexto e ao fenómeno que é estudado (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Assim sendo, a abordagem seguida para o desenvolvimento da presente investigação é a quantitativa. Geralmente, aliado a uma investigação quantitativa, existe a formulação prévia de HI, tal como realizámos, com vista à verificação da relação entre diferentes variáveis (Creswell, 2013).

A exclusão do seguimento duma abordagem qualitativa, deveu-se ao facto de estarmos perante um universo de grande dimensão e, conseqüentemente, uma amostra com um número considerável de sujeitos¹², sendo mais adequado o recurso a técnicas quantitativas, como é o caso dos inquéritos por questionário (IQ). Assim, as abordagens qualitativas devem ser seguidas “quando o universo a estudar é de reduzida dimensão, privilegiando-se a abordagem direta das pessoas” (IUM, 2016, p. 90).

Neste caso, a presente investigação apoia-se no método hipotético-dedutivo, desenvolvido por Karl Popper, também denominado por «Método de Verificação de Hipóteses» (Rosado, 2015). Segundo o IUM (2016), este método baseia-se, essencialmente, na formulação de HI para serem, posteriormente, verificadas ou refutadas.

4.3. Técnicas de recolha de dados e instrumento de medida

A recolha de dados para a elaboração do enquadramento teórico ou revisão da literatura, nomeadamente a Parte I do presente trabalho de investigação, deve ser uma fase devidamente pensada e cuidada, de maneira a obtermos informação credível. Assim, a recolha de dados debruçou-se em fontes primárias ou “dados de primeira mão” e em fontes secundárias ou “dados de segunda mão” (Prodanov & Freitas, 2013; IUM, 2016). As primeiras incluem, neste caso, documentos institucionais utilizados, como por exemplo o PAGNR, e leis, tais como: o RDGNR, o EMGNR, entre outras. Estas são consideradas como

¹² Este tópico é cuidadosamente abordado no subcapítulo 4.7. – “Amostragem: composição e justificação”.

fontes originais, que não sofreram qualquer interpretação de autores ou críticos. No que diz respeito às fontes secundárias, estas incluem as obras literárias e artigos científicos de autores especialistas nas mais diversas áreas, correspondendo a textos já interpretados.

Relativamente à Parte II do trabalho de investigação, o instrumento de medida mostra-se “fundamental na elaboração da parte empírica de um trabalho [de investigação]” (Alves, 2012, p. 50), sendo que, neste caso, recorreremos ao IQ. Este instrumento de medida tende a estar em concordância com os objetivos da investigação, para além de que as questões que são respondidas pelos inquiridos são as mesmas, permitindo um tratamento homogéneo, objetivo e comparativo entre elas (Alves, 2012; Haro et al., 2016).

Antes de aplicarmos o IQ propriamente dito, ministrámos um questionário-piloto a dez militares com as características da população. Segundo Bell (2010), este procedimento visa identificar problemas no conteúdo e estrutura do instrumento de recolha de dados, de maneira a que os participantes não sintam dificuldades em respondê-lo.

Posteriormente, realizámos as devidas adaptações e correções, proporcionadas pelo questionário-piloto, originando o IQ que se encontra no Apêndice B¹³. Este foi aplicado através da plataforma *on-line* Survio, que é utilizada para a preparação de IQ, bem como a colheita de respostas e análise de dados. Contudo, para uma análise mais rigorosa e detalhada, recorreremos, numa fase posterior, ao *IBM SPSS¹⁴ Statistics 25*.

Antes de se apresentarem as questões propriamente ditas, o IQ contém um pequeno enquadramento, onde são expostas as seguintes considerações: o âmbito em que se insere; o tema em questão; o objetivo da investigação e do IQ; a confidencialidade das respostas dos inquiridos; e a duração estimada de realização do mesmo.

Assim, o IQ é dividido em 3 partes (Figura n.º 12), que correspondem, simultaneamente, aos três conceitos que pretendemos operacionalizar¹⁵ – (1) informações dos militares; (2) sistema de recompensas; (3) comprometimento organizacional – e que dão seguimento à construção do modelo de análise da investigação¹⁶.

¹³ O IQ que se encontra no Apêndice B foi devidamente construído, organizado e justificado com base nos pressupostos do Apêndice C.

¹⁴ *Statistical Package for the Social Sciences*.

¹⁵ A operacionalização dos conceitos é um processo que consiste na tradução de um determinado construto em “fenómenos observáveis e mensuráveis” (Fortin, 2009, p. 338), tornando-o explícito e “especificando as suas dimensões e determinando os indicadores que serão utilizados para o medir” (idem).

¹⁶ Cfr. Apêndice A.

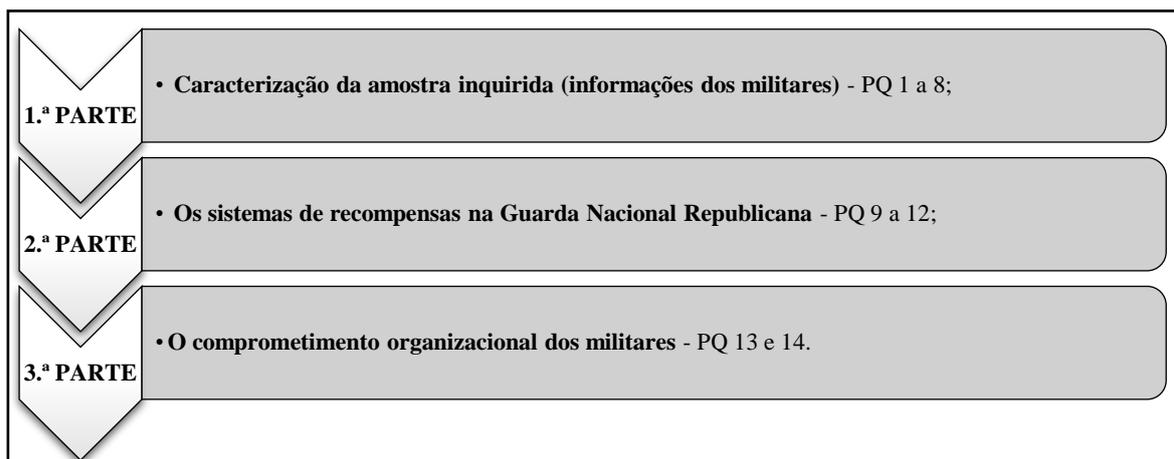


Figura n.º 12 – Partes constituintes do IQ

Fonte: Elaboração própria.

4.4. Análise da validade do instrumento de medida

No que diz respeito à validade do IQ, esta é calculada quando se pretende saber se os itens medem, efetivamente, aquilo que é suposto medir (Daniel, Silva & Ferreira, 2015), correspondendo ao “grau de precisão com o qual o conceito é representado por enunciados particulares” (Fortin, 2009, pp. 354-355).

Na presente investigação calculámos a validade de conteúdo, uma vez que este tipo de validade deve ser calculada quando são estudados conceitos que não dispõem de uma escala de medida preexistente, sendo necessário construí-la. Neste caso, o conceito “sistemas de recompensas”¹⁷ ainda não apresentava uma escala de medida, o que levou à sua construção, com vista a ser utilizada na presente investigação.

Como tal, para a validação das perguntas do questionário (PQ) 11 e 12¹⁸, utilizámos o *IBM SPSS Statistics 25* e recorremos à análise fatorial, através do método de extração em componentes principais e com base no autovalor, com rotação Varimax.

Assim, para a PQ 11, obtivemos apenas um fator, com os 12 itens, que explica, aproximadamente, 62,7% da variância total¹⁹, que corresponde à dimensão “recompensas intrínsecas informais”²⁰. No que tange à PQ 12, obtivemos dois fatores, cada um com seis

¹⁷ O conceito “sistemas de recompensas” é o segundo conceito a operacionalizar (Cfr. Apêndice D) e corresponde à segunda parte do IQ (Cfr. Apêndice B).

¹⁸ A validação de itens com recurso à análise fatorial só é realizada a questões com escalas ordinais do tipo Likert, motivo pelo qual não realizámos às PQ 9 e 10.

¹⁹ Cfr. Apêndice E, Tabela n.º 2.

²⁰ Cfr. Apêndice D.

itens, que explicam, aproximadamente, 52,0% da variância total²¹, e que correspondem às “recompensas intrínsecas formais” e “recompensas intrínsecas informais”²².

4.5. Análise da fiabilidade do instrumento de medida

A estimativa do grau de fiabilidade do IQ aplicado, designada também por fiabilidade interna por Bryman e Cramer (1993), pretende aferir se as PQ, compostas por itens, têm “capacidade para estimar um determinado construto (...) em diferentes momentos no tempo” (Haro et al., 2016, p. 111), refletindo a sua estabilidade da medida, e garantindo relevância e credibilidade à investigação. Neste caso concreto, para estimar a fiabilidade, calculámos a consistência interna, através do *Alfa de Cronbach*, utilizando o *IBM SPSS Statistics 25*.

À semelhança da análise da validade, a fiabilidade só é estimada para itens com recurso a escalas ordinais do tipo Likert. Assim, e uma vez que obtivemos um único fator na PQ 11, calculámos o seu valor *Alfa*, obtendo $\alpha = 0,945$, indicando um grau de fiabilidade excelente²³. Por sua vez, e dado que obtivemos dois fatores (fator 1 e fator 2) na PQ 12, calculámos dois valores *Alfa*, obtendo $\alpha = 0,816$ e $\alpha = 0,769$, que se traduzem num grau bom e razoável, respetivamente²⁴.

4.6. Amostragem: composição e justificação

Antes de mais, importa referir que, aquando da realização de uma investigação, os investigadores devem clarificar os conceitos de universo, população, amostra e sujeito, aplicados ao seu contexto, tal como está esquematizado na Figura n.º 13.

²¹ Cfr. Apêndice E, Tabela n.º 3.

²² Cfr. Apêndice E, Tabela n.º 4.

²³ Cfr. Apêndice F, Tabela n.º 5.

²⁴ Cfr. Apêndice F, Tabelas n.ºs 7 e 9.

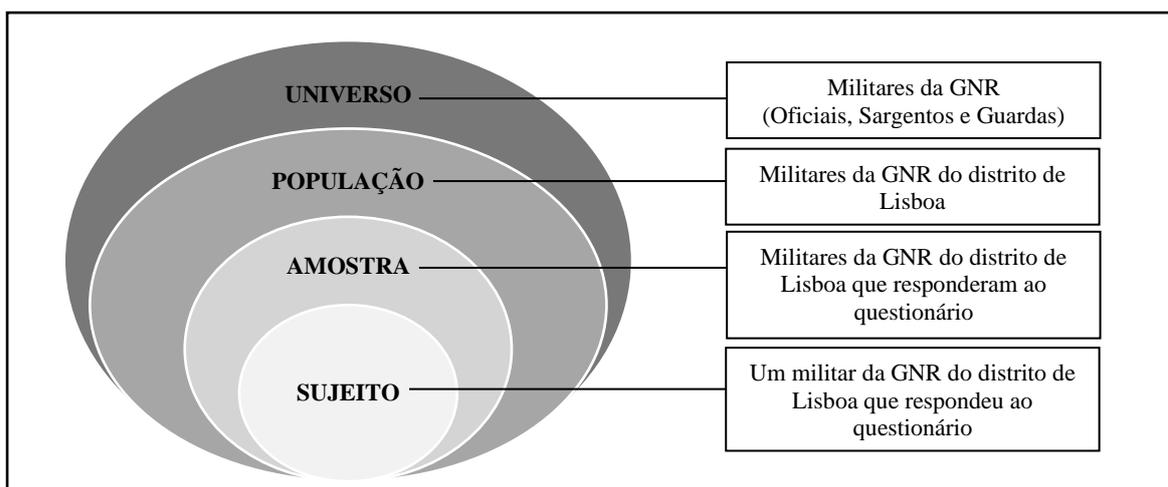


Figura n.º 13 – Apresentação dos conceitos de universo, população, amostra e sujeito, aplicados ao contexto da investigação

Fonte: Adaptado de Haro et al. (2016, p. 133).

Tendo em conta que o universo corresponde ao “conjunto de todos os sujeitos, casos ou observações suscetíveis de serem agrupados segundo uma determinada característica” (Haro et al., 2016, p. 133) e que, neste contexto, este diz respeito a todos os militares que integram a GNR, é perceptível que se trata de um universo composto por um número de sujeitos considerável. De acordo com o PAGNR de 2019, e tendo por referência o Mapa de Pessoal (MPG NR) para o ano de 2019, o total de pessoal militar ronda os 23 347 membros²⁵: 845 Oficiais, 2.406 Sargentos e 20.072 Guardas (GNR, 2019). À semelhança das restantes pesquisas sociais, este universo torna-se tão extenso que é impossível considerá-lo na sua totalidade (Gil, 1999), para além da limitação de tempo e recursos disponíveis, motivo pelo qual designámos uma amostra.

Considera-se como população da investigação o conjunto de elementos, neste caso, militares da GNR, que se pretende estudar (IUM, 2016) e “sobre o qual se deseja obter determinado tipo de informações” (Haro et al., 2016, p. 133). A população da investigação foi restringida aos militares da GNR que desempenham funções no distrito de Lisboa, uma vez que, segundo Freixo (2010), os sujeitos de uma população devem partilhar características em comum, e neste caso concreto, a característica traduz-se na região geográfica de Lisboa.

²⁵ De acordo com Gil (1999), este universo é considerado finito, uma vez que o número de elementos não excede os 100 000.

A escolha da realização do trabalho de campo no distrito de Lisboa deveu-se à existência de uma notória diversidade de UEO, o qual não se verifica noutras regiões, como é o exemplo da Unidade de Segurança e Honras de Estado (USHE²⁶), que se situa unicamente em Lisboa. Mais ainda, a inclusão de uma panóplia de UEO permite abranger diversas valências elencadas no PAGNR de 2019, nomeadamente: cavalaria, trânsito e segurança rodoviária, controlo de fronteiras externas, fiscal e aduaneiro, informação criminal, proteção da natureza, e segurança e honras de estado (GNR, 2019). Esta abrangência favorece a inclusão de UEO distintas quanto às suas missões específicas, atribuições, formação, treino e orgânica, mas semelhantes no que diz respeito à missão, visão e valores organizacionais. Assim, as UEO que compõem a população desta investigação encontram-se elencadas na Tabela n.º 1, assim como o efetivo total de militares que as integram, divididos pelas respetivas categorias: Oficiais, Sargentos e Guardas. No seguimento disto, solicitámos a colaboração para o preenchimento do IQ a 216 Oficiais, 617 Sargentos e 2 549 Guardas, totalizando 3 382 militares. Uma vez que este número é consideravelmente grande, “faz sentido constituir uma amostra” (Haro et al., 2016, p. 146).

Tabela n.º 1 – UEO e respetivos militares (Oficiais, Sargentos e Guardas) que compõem a população da investigação (1/2)

UEO	Número de militares			
	Oficiais	Sargentos	Guardas	Total
Comando Territorial (CTer) de Lisboa ²⁷	27	105	1 023	1 155
Unidade de Controlo Costeiro (UCC) ²⁸	15	28	209	252
Unidade de Ação Fiscal (UAF) ²⁹	9	27	77	113
Unidade Nacional de Trânsito (UNT) ³⁰	8	13	58	79
USHE	40	217	820	1 077

²⁶ A USHE é “a unidade de representação responsável pela proteção e segurança dos órgãos de soberania e de outras entidades” (AR, 2007, p. 8050).

²⁷ O CTer compreende Destacamentos Territoriais (DTER), “que se articulam localmente em subdestacamentos [(SubDTER)] ou postos [(PTer)]” (MAI, 2008b, p. 8845), Destacamentos de Trânsito (DTRANS) e Destacamento de Intervenção (DI) (Apêndice G).

²⁸ A UCC é a “unidade especializada responsável pelo cumprimento da missão da Guarda em toda a extensão da costa e no mar territorial, com competências específicas de vigilância, patrulhamento e interceção terrestre ou marítima” (AR, 2007, p. 8049).

²⁹ A UAF é a “unidade especializada de âmbito nacional com competência específica de investigação para o cumprimento da missão tributária, fiscal e aduaneira” (AR, 2007, p. 8049).

³⁰ A UNT é a “unidade especializada, no âmbito da fiscalização, ordenamento e disciplina do trânsito, responsável pela uniformização de procedimentos e pela formação contínua dos agentes” (AR, 2007, p. 8050).

Tabela n.º 1 – UEO e respetivos militares (Oficiais, Sargentos e Guardas) que compõem a população da investigação (2/2)

UEO	Número de militares			
	Oficiais	Sargentos	Guardas	Total
Escola da Guarda (EG) ³¹	22	45	130	197
Comando de Administração dos Recursos Internos (CARI) ³²	88	163	206	457
Direção de Investigação Criminal (DIC) ³³	7	19	26	52
TOTAL	216	617	2 549	3 382

Fonte: Elaboração própria.

Por sua vez, a amostra traduz-se no conjunto de “sujeitos, casos ou observações extraídos de uma população em que assenta o estudo” (Haro et al., 2016, p. 133), que, por sua vez, são representativos da população estudada (Freixo, 2010). Na prática, a amostra da presente investigação cinge-se aos militares da GNR que desempenham funções no distrito de Lisboa que responderam e concluíram o IQ, perfazendo um número de 497³⁴ inquiridos. Assim, inferimos que a taxa de resposta foi de aproximadamente 15%.

Para o cálculo do tamanho da amostra da investigação, e tendo em conta o número de sujeitos que compõem a população, definimos que o nível de significância (p) seria de $\pm 5\%$ ($p = 0,05$), sabendo que este valor revela um alto nível de precisão. Consequentemente, o grau de confiança selecionado foi de 95%, que significa que “95 de 100 amostras terão o verdadeiro valor da população” (Haro, 2016, p. 149) dentro do valor de p especificado anteriormente (5%). Assim, tendo em conta estes fatores, e dado que a população contém 3 382 sujeitos, o tamanho da amostra deveria ser, no mínimo, entre 353 e 364 indivíduos (Haro, 2016). Neste caso concreto, a nossa amostra totaliza 497 inquiridos, revelando que este número é suficiente para a prossecução do estudo.

³¹ A EG é o estabelecimento de ensino da GNR e está “vocationada para a formação moral, cultural, física, militar e técnico-profissional dos militares” (AR, 2007, p. 8050).

³² O CARI “assegura o comando e direção de toda a atividade (...) nos domínios da administração dos recursos humanos, materiais e financeiros” (AR, 2007, p. 8048). Os valores respeitantes ao número de Oficiais, Sargentos e Guardas dizem respeito aos militares da Direção de Recursos Humanos (DRH), Direção de Recursos Logísticos (DRL), Direção de Recursos Financeiros (DRF), Direção de Infraestruturas (DIE), Direção de Saúde e Assistência na Doença (DSAD) e Centro Clínico (CC).

³³ A DIC está integrada no Comando Operacional (CO) (Anexo B), competindo-lhe “coordenar o funcionamento das atividades (...) em matéria de investigação criminal” (MAI, 2008a, p. 8543).

³⁴ Este número corresponde aos inquiridos que concluíram o IQ e validaram as suas respostas. Acresce referir que delimitámos a aceitação de respostas no período temporal de 6 a 20 de março de 2019.

4.7. Caracterização sociodemográfica e profissional dos militares da amostra

4.7.1. Género

Tal como se pode observar na Figura n.º 17 (Apêndice H), a maioria dos militares são do género masculino (88,5%) que corresponde a um total de 440 indivíduos, e apenas 11,5% do género feminino, correspondendo a 57 militares, refletindo uma maior predominância de homens.

4.7.2. Idade

No caso específico da variável “idade”, tendo em conta o vasto leque de resultados diferentes obtidos, recorreremos, preferencialmente, à descrição paramétrica (Apêndice H, Tabela n.º 12). A média (\bar{x}), mediana (Me) e moda (Mo) apresentam, respetivamente, os seguintes valores: 39 anos nas duas primeiras situações, e 44 na restante, sendo que contabilizámos 26 militares com a respetiva faixa etária (Apêndice H, Figura n.º 18). Por outro lado, o desvio padrão (σ) corresponde ao desvio dos dados em relação à média calculada, e é de 8,682, demonstrando que a média tem capacidade para representar todo o conjunto de dados. Para uma melhor perceção da distribuição dos dados, apresenta-se a Figura n.º 18 do Apêndice H.

4.7.3. Estado civil

Relativamente ao estado civil, e de acordo com a Figura n.º 19 (Apêndice H), a maioria da amostra encontra-se na situação de casado(a) (54,5%), correspondendo a 271 militares. Imediatamente a seguir, 29,6% são solteiros(as), que equivale a 147 indivíduos. Por sua vez, apresentam-se como divorciados(as) 42 militares (8,5%) e apenas um participante encontra-se na situação de viúvo(a). De realçar que, 36 indivíduos assinalaram a opção “outro” (7,2%), abarcando todas as restantes situações possíveis, para além das mencionadas anteriormente.

4.7.4. Anos de serviço na GNR

À semelhança da variável “idade”, realizámos uma descrição paramétrica (Apêndice H, Tabela n.º 14) para tecer algumas considerações acerca dos anos de serviço dos militares da amostra. Obtivemos um valor de média amostral de, aproximadamente, 17 anos de

serviço, sendo que a mediana foi, igualmente, 17 anos. A moda foi de 10 anos, contabilizando-se 29 militares com este valor (Apêndice H, Figura n.º 20).

4.7.5. Categoria profissional e posto

A categoria profissional dos militares da amostra é, maioritariamente, a de Guardas (56,7%), seguindo-se a de Sargentos (23,9%) e, finalmente, a de Oficiais (19,3%) (Apêndice H, Figura n.º 21). A proporção do número total de militares nas três categorias que compõem a GNR³⁵, antecipou e tornou expectável a obtenção destes valores. Para além disso, encontra-se esquematizada, no Apêndice H, a distribuição dos postos dos militares pelas três categorias: Oficiais (Figura n.º 22), Sargentos (Figura n.º 23) e Guardas (Figura n.º 24), conferindo maior perceção global da composição da amostra.

4.7.6. Função desempenhada

Mais de metade dos militares inquiridos (68,4%), que correspondem a 340 militares, desempenham, atualmente, funções de execução, seguindo-se a função de direção ou chefia com 81 indivíduos (16,3%). Posteriormente, a função de estado-maior abarcou 49 militares (9,9%) e, ainda, 27 desempenham funções de comando (5,4%). Acresce referir que a amostra inquirida não contemplou militares que estivessem a desempenhar funções de chefia técnica (0,0%) (Apêndice H, Figura n.º 25).

4.7.7. Arma ou serviço

Tendo em conta as UEO para as quais foram solicitadas colaboração, obteve-se uma amostra composta por 309 militares de Infantaria (62,2%), 94 de Cavalaria (18,9%), 8 de Engenharia (1,6%), 64 de Administração militar (12,9%) e 22 de Saúde militar (4,4%) (Apêndice H, Figura n.º 26).

³⁵ Tópico abordado no Capítulo 4 (valores retirados do PAGNR 2019).

CAPÍTULO 5

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo apresentamos, analisamos e discutimos os dados que foram obtidos através da aplicação do IQ, com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Para uma melhor análise dos dados obtidos através da aplicação do IQ, realizámos, em primeira instância, a caracterização de todas as variáveis que compõem o IQ (Apêndice I), uma vez que existem técnicas mais adequadas para determinados tipos de variáveis. Na prática, recorreremos à estatística descritiva, que permitiu “organizar, descrever e resumir os dados” (Pinto, 2012, p. 29).

5.1. Os sistemas de recompensas da GNR

Através da PQ 9, pretendemos analisar o número de recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares, e verificámos que o louvor distinguiu-se das restantes recompensas, uma vez que se mostrou a mais recebida pelos militares da amostra, dado que, segundo a Tabela n.º 19 (Apêndice J) apenas 120 militares (24,1%) é que não receberam tal recompensa. Em contraste, a recompensa menos recebida foi a promoção por distinção, em que somente 14 militares a possuíam (2,8%). Numa perspetiva geral, o valor médio de recompensas intrínsecas formais recebidas por militar é de $\bar{x} = 5,34$ (Apêndice J, Tabela n.º 20), no entanto, importa realçar que, 90 indivíduos (18,1%) não receberam, até ao momento das suas carreiras, nenhuma recompensa deste cariz, o que reflete que a generalidade da amostra (81,9%) foi alvo, pelo menos, de uma recompensa intrínseca formal. Para além disso, os resultados mostram que, à medida que o número de recompensas aumenta, o número de militares que as receberam diminui, assemelhando-se a uma função inversamente proporcional (Apêndice J, Figura n.º 27).

A PQ 10, com dez itens, apresenta uma resposta dicotómica “sim” ou “não” e, portanto, importa apenas canalizar os resultados “sim” por parte dos inquiridos. Através da observação da Figura n.º 28 (Apêndice J), é possível verificar que o efeito das recompensas intrínsecas formais mais produzido nos militares é a sensação de reconhecimento (60,8%). Este resultado vem corroborar com alguns tópicos abordados no Capítulo 1, em que é realçado o aumento da sensação de reconhecimento nos trabalhadores, provocado pelas

recompensas intrínsecas³⁶. Imediatamente a seguir destaca-se a motivação (39,6%), a satisfação (34,4%), a justiça (19,7%) e a gratidão (14,3%). Em contrapartida, os efeitos considerados como negativos, apresentaram resultados consideravelmente inferiores, revelando que, de maneira geral, os militares guardam sentimentos positivos em relação às recompensas intrínsecas formais existentes na GNR. Contudo, a indiferença ocupa o primeiro lugar de entre os efeitos negativos (12,1%), evidenciando a falta de valorização que é conferida a estas recompensas pelos militares.

De maneira a facilitar o tratamento e análise dos resultados da PQ 11, mantivemos as recompensas intrínsecas informais agrupadas em quatro categorias, tal como abordado no Capítulo 1. De acordo com a Tabela n.º 23 e Figura n.º 29 (Apêndice J), a “autonomia e responsabilidade” distinguiu-se como sendo aquela que é mais concedida aos militares da amostra, obtendo um valor médio de $\bar{x} = 3,34$. Este facto mostra-se bastante benéfico, uma vez que esta recompensa proporciona o aumento da identificação dos militares com a GNR³⁷. Seguidamente, apresenta-se a “participação na tomada de decisões” ($\bar{x} = 3,03$), os “*feedbacks* positivos” ($\bar{x} = 2,97$) e, por último, a menos concedida aos militares é o “treino, desenvolvimento e progressão” na carreira ($\bar{x} = 2,88$). O facto desta recompensa se apresentar em último lugar, pode acarretar o afastamento dos militares, uma vez que qualquer trabalhador anseia ter a oportunidade de se desenvolver profissionalmente, tal como abordado no Capítulo 1³⁸. Por fim, obtivemos um valor médio de $\bar{x} = 3,05$, referente às quatro categorias de recompensas intrínsecas informais (Apêndice J, Tabela n.º 23).

Por último, a PQ 12 pretende estabelecer uma comparação e confrontar a valorização dos militares em relação às recompensas intrínsecas formais *versus* informais, bem como a importância atribuída por estes. Na tabela n.º 24 (Apêndice J) apresentam-se as respostas obtidas pelos militares da amostra, contudo, não conseguimos retirar conclusões através da observação da mesma. Assim, mostra-se fundamental realizar a média obtida dos itens que avaliam as recompensas intrínsecas formais ($\bar{x} = 2,94$) e dos itens que avaliam a componente informal ($\bar{x} = 4,23$) (Apêndice J, Tabela n.º 25). Estes valores revelam que a valorização dos militares da GNR é consideravelmente superior em relação às recompensas intrínsecas informais, assim como, a importância atribuída por estes também é superior³⁹. Estes resultados vão ao encontro do estabelecido na revisão da literatura, uma vez que estas formas

³⁶ Defendido por Cascio (1998) e Camara (2016) – Capítulo 1, subcapítulo 1.3.2, p. 9.

³⁷ Conforme o exposto por Camara (2016) – Capítulo 1, subcapítulo 1.3.2., p. 11.

³⁸ Segundo Newman e Sheikh (2012) – Capítulo 1, subcapítulo 1.3.2, p. 11.

³⁹ Coincidente com o exposto por Carapeto e Fonseca (2006) – Capítulo 1, subcapítulo 1.4., p. 13.

de reconhecimento informais e improvisadas, têm mais impacto e são mais motivadoras do que uma medalha ou um louvor, por exemplo⁴⁰.

5.2. O comprometimento organizacional dos militares

O comprometimento organizacional dos militares foi avaliado através das PQ 13 e 14. Os inquiridos responderam a 19 itens que nos permitiram retirar determinadas conclusões acerca do seu comprometimento organizacional. Os seis itens que mediram a componente afetiva do comprometimento, atingiram um valor médio de $\bar{x} = 3,76$. De seguida, assinala-se a componente normativa ($\bar{x} = 3,18$) e, finalmente, com um valor inferior, a componente instrumental ou calculativa ($\bar{x} = 3,00$) (Apêndice K, Tabela n.º 28).

Considerando a percentagem de respostas (Apêndice K, Tabela n.º 26), e no caso da subescala do comprometimento organizacional afetivo, a maioria dos sujeitos fornece uma resposta no sentido de concordância com as afirmações (“concordo em parte” e “concordo totalmente”). Pelo contrário, no caso do comprometimento organizacional instrumental e normativo, não são tão acentuadas as tendências de resposta, tornando-se dispersas ao longo da escala de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Para além disto, e uma vez que cada indivíduo experimenta as três formas de comprometimento, mas em graus distintos⁴¹, importa constatar qual a componente que cada um dos militares tem mais evidenciada e com maior grau. Assim, verificámos que cerca de 60,9% da amostra (303 militares) (Apêndice K, Tabela n.º 29) apresenta a componente afetiva mais desenvolvida, o que reverte especial importância no contexto organizacional da GNR. Esta importância advém do facto da componente afetiva apresentar fortes relações positivas com o desempenho e resultados organizacionais, dado que os indivíduos têm, efetivamente, vontade e intenções de permanecer na organização⁴², fruto da sua identificação com a mesma. Aliado a tudo isto, os militares com um vínculo afetivo tendem a reduzir as ocorrências de *turnover*, absentismo e intenções de procurar outras alternativas⁴³.

No que tange à componente instrumental ou calculativa, 19,3% da amostra (96 militares) (Apêndice K, Tabela n.º 29) apresentam esta componente mais desenvolvida, ao invés da afetiva e da normativa, sendo que é a componente considerada com consequências

⁴⁰ Tal como abordado pelo IES (2004) e por Camara (2016) – Capítulo 3, subcapítulo 3.3., p. 27.

⁴¹ Segundo Meyer e Allen (1991) – Capítulo 2, subcapítulo 2.2., p. 16.

⁴² Conforme o defendido por Paine e Organ (2000) e Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) – Capítulo 2, subcapítulo 2.2., p. 17.

⁴³ Tal como argumentam Meyer e Allen (1991) – Capítulo 2, subcapítulo 2.3., p. 20.

mais nefastas no desempenho da organização. Este valor reflete que, cerca de um quinto da amostra, mantém o vínculo com a GNR por mera necessidade e, ainda, pela carência de alternativas de emprego que satisfaçam ou superem os benefícios que são alcançados através desta filiação organizacional. Assim, estes militares não sentem qualquer propensão em adotar comportamentos proveitosos para a organização, prejudicando o seu desempenho⁴⁴.

No que corresponde à componente normativa, esta é a que menos se evidencia nos militares da amostra, nomeadamente 11,6% (57 militares) (Apêndice K, Tabela n.º 29). Esta componente não produz efeitos tão positivos como a afetiva, contudo, não acarreta os inconvenientes gerados pela componente instrumental ou calculativa, pelo que, o ideal seria que esta componente se manifestasse imediatamente a seguir à afetiva, algo que não se verificou neste caso concreto. Este resultado revela que esta percentagem de militares sente uma obrigação moral em pertencer à organização, como se de uma prova de lealdade se tratasse, derivado das influências/ pressões, por um lado, organizacionais, e por outro, familiares e culturais⁴⁵.

É de referir ainda que, alguns militares evidenciaram um igual grau de comprometimento em duas componentes distintas, simultaneamente (afetiva e instrumental; afetiva e normativa; instrumental e normativa), contudo, a percentagem relativa a esses casos não se mostrou significativa.

Relativamente à PQ 14, podemos considerar que as alíneas A, B e C dizem respeito às opções com menor relação e identificação com a organização e, de modo contrastante, as alíneas D, E e F correspondem às opções com maior relação e identificação. Seguindo este raciocínio, e de acordo com os resultados obtidos (Apêndice K, Tabela n.º 30, Figura n.º 30), depreendemos que 30,2%⁴⁶ dos militares têm menor identificação com a organização e, por outro lado, 69,8%⁴⁷ apresentam maior ligação emocional. Assim, verificámos que, tal como abordámos anteriormente, esta última percentagem aproxima-se consideravelmente do número de militares que evidenciam, de forma mais acentuada, as componentes afetiva e normativa do comprometimento, totalizando 72,5%⁴⁸ dos militares. Isto reflete que, de certa forma, esta PQ confirmou e realçou os resultados que já haviam sido obtidos na PQ 13.

⁴⁴ Explicitado por Meyer e Allen (1991) e Rego et al. (2007) – Capítulo 2, subcapítulo 2.2., p. 18.

⁴⁵ De acordo com Meyer e Allen (1991), Medeiros e Enders (1998) e Medeiros et al. (2005) – Capítulo 2, subcapítulo 2.2., p. 18.

⁴⁶ Valor obtido através da soma das percentagens das opções A, B e C.

⁴⁷ Valor obtido através da soma das percentagens das opções D, E e F.

⁴⁸ Valor obtido através da soma das percentagens das componentes afetiva (60,9%) e normativa (11,6%).

5.3. Coeficiente de correlação⁴⁹

De maneira a materializarmos as associações entre variáveis, e com vista à resposta às QD₄ e 6, recorreremos ao coeficiente de correlação de Pearson (r).

5.3.1. Correlação entre as recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares e o comprometimento organizacional

Relativamente às variáveis “recompensas intrínsecas formais recebidas” e “comprometimento organizacional afetivo”, a Tabela n.º 31 (Apêndice L) mostra-nos a existência de uma relação positiva significativa ($r = 0,231$; $p \leq 0,01$), revelando que, se uma delas aumenta (ou diminui), a outra também aumenta (ou diminui). Constatámos, também, uma relação positiva significativa, apesar de menor intensidade, entre a primeira variável e o comprometimento normativo ($r = 0,136$; $p \leq 0,01$). Através da mesma tabela, é verificável que, analisando separadamente cada uma das recompensas intrínsecas formais, os louvores revelaram relações positivas significativas com as componentes afetiva e normativa do comprometimento ($r = 0,283$ e $r = 0,159$; $p \leq 0,01$, respetivamente), assim como as medalhas ($r = 0,203$ e $r = 0,139$; $p \leq 0,01$), sendo que as correlações obtidas nos louvores são de maior intensidade. Com isto, depreendemos que os louvores são a recompensa intrínseca formal que apresenta maior relação com a componente afetiva do comprometimento, e que, um aumento no número de louvores dos militares gera um aumento no comprometimento afetivo dos mesmos.

5.3.2. Correlação entre as recompensas intrínsecas informais recebidas pelos militares e o comprometimento organizacional

A Tabela n.º 32 (Apêndice L) espelha as correlações existentes entre as recompensas intrínsecas informais recebidas e o comprometimento organizacional afetivo ($r = 0,438$; $p \leq 0,01$) e normativo ($r = 0,330$; $p \leq 0,01$), apresentando, em ambos os casos, uma correlação positiva significativa. Comparativamente com as correlações realizadas no subcapítulo 5.2.1., constatámos que a frequência com que os militares recebem recompensas intrínsecas informais apresenta maior relação com as componentes afetiva e normativa do comprometimento, ao invés das recompensas formais. Tal como já foi abordado ao longo da

⁴⁹ Cfr. Apêndice L.

presente investigação, a componente afetiva é aquela que apresenta fortes correlações positivas com a motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, com os resultados organizacionais benéficos que são alcançados⁵⁰. Aliado a isto, também a componente normativa gera vantagens organizacionais, não tanto como a afetiva, mas consideravelmente mais benéfica que a instrumental ou calculativa. Com isto, e tendo em conta a relevância da existência de militares comprometidos afetiva e normativamente para com a GNR, reveste-se de elevada notoriedade a promoção e a estimulação de recompensas intrínsecas informais aos militares da GNR, dado que o incremento destas recompensas no dia a dia, traduz-se num incremento do comprometimento organizacional afetivo e normativo.

Após realizada uma análise global das recompensas intrínsecas informais, importa realizá-la numa perspetiva individual. Assim, analisando a Tabela n.º 32 (Apêndice L), constatámos que, de entre as recompensas intrínsecas informais, o “treino, desenvolvimento e progressão” é aquela que apresenta maior relação com as componentes afetiva ($r = 0,442$; $p \leq 0,01$) e normativa ($r = 0,359$; $p \leq 0,01$) do comprometimento, sendo que apresenta uma relação significativa positiva com maior intensidade na primeira componente. Tendo em conta esta evidência, uma das formas de fomentar a componente afetiva do comprometimento, centra-se no aumento da frequência com que os militares da GNR são sujeitos a oportunidades de treino, desenvolvimento e progressão ao longo das suas carreiras. No entanto, todas as recompensas intrínsecas informais apresentadas, sem exceção, têm grande relação com o comprometimento afetivo dos militares, bem como o normativo.

5.4. Regressão linear múltipla⁵¹

Recorremos às faculdades do *IBM SPSS Statistics 25* para o cálculo das regressões lineares entre variáveis. Esta necessidade adveio das QD₅ e 7 formuladas, uma vez que as mesmas pretendem compreender qual é o impacto entre variáveis. A avaliação do impacto contribui para a aprendizagem e criação de conhecimento acerca de determinado contexto, influenciando diretamente a tomada de decisões futuras.

Neste caso concreto, realizámos três regressões lineares múltiplas para verificar se as duas variáveis independentes⁵² (1 – “recompensas intrínsecas formais recebidas”; 2 – “recompensas intrínsecas informais recebidas”) são capazes de prever o comprometimento

⁵⁰ Abordado por Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005) – Capítulo 2, subcapítulo 2.2., p. 17.

⁵¹ Cfr. Apêndice M.

⁵² O *IBM SPSS Statistics 25* utiliza a denominação de variáveis preditoras, uma vez que estas preveem, efetivamente, as variáveis dependentes.

organizacional dos militares da GNR, subdivididos nas suas três componentes: afetivo, instrumental ou calculativo e normativo.

5.4.1. Regressão linear múltipla para a variável dependente “comprometimento organizacional afetivo”

Na Figura n.º 14 encontram-se os valores relativos à regressão linear múltipla para a variável dependente “comprometimento organizacional afetivo” (ver também Apêndice M, Tabelas n.ºs 33 e 34). Assim, podemos verificar que, cerca de 20,6% da variação que ocorre no comprometimento organizacional afetivo, é explicada pelas duas variáveis independentes ($R^2 = 0,206^{53}$). Esta percentagem revela que, através do sistema de recompensas vigente na GNR, o comprometimento organizacional afetivo dos militares varia 20,6%, sendo que os restantes 79,4% são explicados através de outras variáveis. Tendo em conta os inúmeros fatores que contribuem para um indivíduo se sentir comprometido com a sua organização, podemos considerar que 20,6% é um resultado elevado e que deve ser tido em conta. De entre as duas variáveis independentes estudadas, a que apresenta maior impacto no comprometimento organizacional afetivo é a frequência com que os militares recebem recompensas intrínsecas informais (0,406; *Sig. 0,000*), isto é, a concessão frequente deste tipo de recompensas aos militares da GNR tem um maior impacto na componente afetiva do comprometimento⁵⁴.

A componente afetiva do comprometimento é aquela que apresenta maior variação que é explicada pelo sistema de recompensas vigente na GNR. Assim, os indivíduos que mantêm um vínculo com a sua organização, tendem a desenvolver mais a sua componente afetiva, se lhes forem concedidas recompensas com maior regularidade, principalmente as recompensas intrínsecas informais. Uma vez que os indivíduos afetivamente comprometidos apresentam maior ligação emocional e, conseqüentemente, maior identificação com a sua organização⁵⁵, estes esperam criar um intercâmbio social com a mesma, obtendo recompensas através das diversas modalidades, que promovem e fortalecem a sua relação e identificação com a GNR, neste caso. O aumento do reconhecimento dos militares e, naturalmente, das recompensas intrínsecas que lhes são concedidas, irá manter

⁵³ O coeficiente de determinação (R^2) representa a percentagem de variação da variável dependente, que é explicada através das variáveis independentes.

⁵⁴ Este facto vai ao encontro com os resultados obtidos no subcapítulo 5.1.1., uma vez que verificámos que os militares da GNR valorizam mais as recompensas intrínsecas informais, do que as formais.

⁵⁵ Tal como exposto por Meyer e Herscovitch (2001) – Capítulo 2, subcapítulo 2.2., p. 17.

os indivíduos que já se manifestavam afetivamente comprometidos e ampliar, possivelmente, o seu grau de comprometimento afetivo.

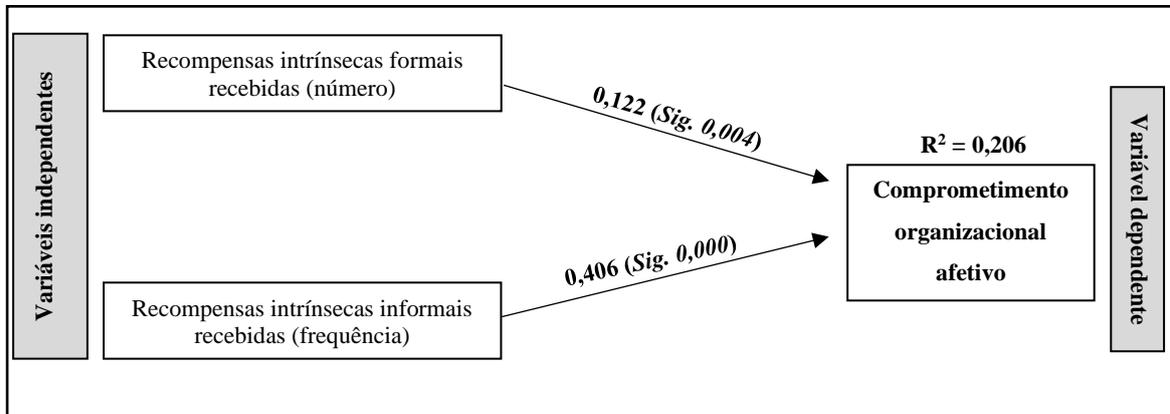


Figura n.º 14 – Regressões lineares múltiplas para a variável dependente “comprometimento organizacional afetivo”

Fonte: Elaboração própria.

5.4.2. Regressão linear múltipla para a variável dependente “comprometimento organizacional instrumental ou calculativo”

Através da Figura n.º 15 (ver também Apêndice M, Tabelas n.ºs 35 e 36), podemos observar que as recompensas recebidas pelos militares da GNR, formais e informais, não explicam nem preveem nenhuma variação ocorrida no comprometimento organizacional instrumental ou calculativo ($R^2 = 0,000$). Ambas as variáveis independentes, não apresentam qualquer impacto na componente instrumental ou calculativa, sendo que os resultados não são significativos⁵⁶.

Ao contrário do sucedido na componente afetiva, é expectável, e confirmámos através dos resultados obtidos, que o sistema de recompensas da GNR não tem qualquer impacto nos indivíduos com a componente instrumental ou calculativa mais desenvolvida. Isto acontece porque estes indivíduos não apresentam uma ligação emocional com a GNR, e apenas mantêm o seu vínculo organizacional devido à carência de alternativas e prejuízos que surgiriam se a abandonassem⁵⁷. Assim, estes militares não esperam estabelecer nenhum intercâmbio com a organização, nem tão pouco receber recompensas intrínsecas que, tal

⁵⁶ Os resultados não significativos encontram-se representados por N.S. Os resultados não são significativos pois, considerámos que o nível de significância (p) aceitável é entre 0,00 e 0,05 e, por sua vez, o grau de confiança é entre 0,90 e 1.

⁵⁷ Explicitado por Rego et al. (2007) – Capítulo 2, subcapítulo 2.2., p. 18.

como abordámos, têm em vista o aumento do respeito e do reconhecimento dos trabalhadores⁵⁸. Ou seja, os militares que evidenciam a componente instrumental ou calculativa, realizam o seu trabalho e as suas tarefas, com vista a atingirem, unicamente, os objetivos mínimos que lhes são exigidos, e portanto, não valorizam as recompensas intrínsecas que lhes são concedidas pela GNR. É de realçar que estes indivíduos apreciam as recompensas extrínsecas, de cariz monetário⁵⁹.

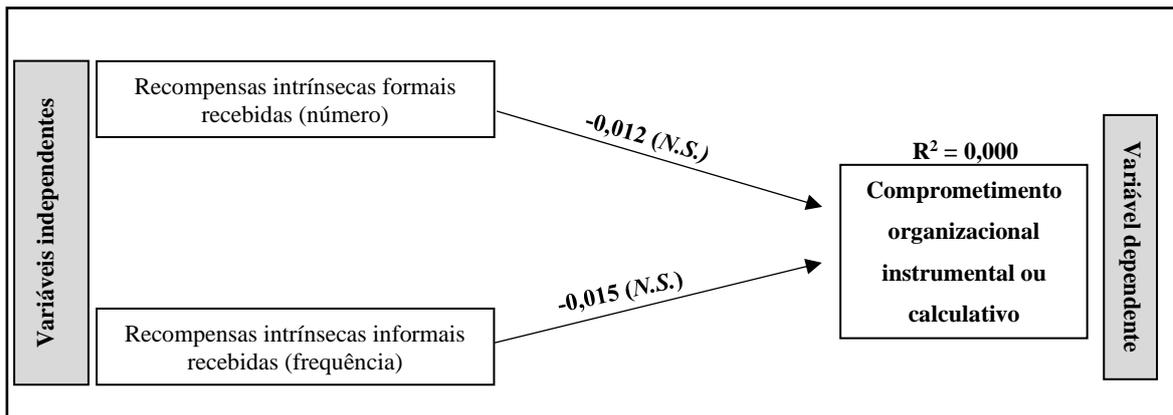


Figura n.º 15 – Regressões lineares múltiplas para a variável dependente “comprometimento organizacional instrumental ou calculativo”

Fonte: Elaboração própria.

5.4.3. Regressão linear múltipla para a variável dependente “comprometimento organizacional normativo”

Relativamente ao comprometimento organizacional normativo, e segundo a Figura n.º 16 (ver também Apêndice M, Tabelas n.ºs 37 e 38), este sofre uma variação de 11,1% que é explicada pelas recompensas intrínsecas formais e informais recebidas pelos militares ($R^2 = 0,111$). Esta variação é inferior à variação que ocorre na componente afetiva do comprometimento (20,6%), contudo, vem confirmar e realçar que as recompensas intrínsecas têm impacto apenas nas componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional⁶⁰.

⁵⁸ Defendido por Cascio (1998) – Capítulo 1, subcapítulo 1.3.2., p. 9.

⁵⁹ De acordo com Mathiew e Zajac (1990) – Capítulo 2, subcapítulo 2.4., p. 23.

⁶⁰ Corroborado por Meyer e Allen (1991) – Capítulo 2, subcapítulo 2.4., p. 23.

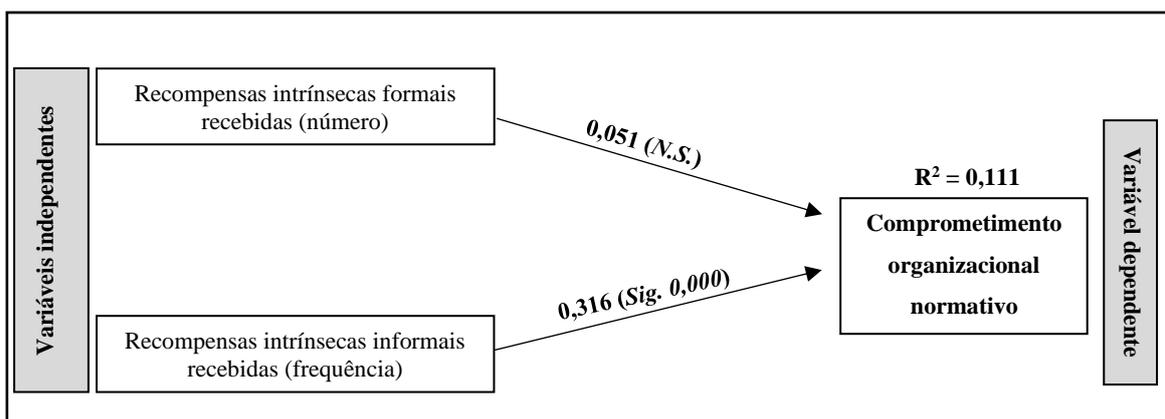


Figura n.º 16 – Regressões lineares múltiplas para a variável dependente “comprometimento organizacional normativo”

Fonte: Elaboração própria.

5.5. Verificação das hipóteses de investigação

Relativamente à verificação das hipóteses de investigação, quanto à **HI2**: “**A recompensa intrínseca mais valorizada pelos militares da GNR é a informal**”, esta foi totalmente confirmada ao longo do presente capítulo⁶¹. De facto, os militares da GNR valorizam mais as recompensas intrínsecas informais, ao invés das formais.

Relativamente às **HI4**: “**Existe uma relação positiva entre as recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares da GNR e o comprometimento organizacional afetivo e normativo**” e **HI6**: “**Existe uma relação positiva entre as recompensas intrínsecas informais recebidas pelos militares da GNR e o comprometimento organizacional afetivo e normativo**”, estas foram totalmente verificadas ao longo deste capítulo⁶². Através do coeficiente de correlação de Pearson, constatámos que existe, efetivamente, uma relação positiva significativa entre as recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares da GNR e as componentes afetiva e normativa do comprometimento, sendo que a relação apresenta maior intensidade na primeira componente. O mesmo sucedeu-se para as recompensas intrínsecas informais.

No que concerne às **HI5**: “**As recompensas intrínsecas formais da GNR têm mais impacto no comprometimento afetivo dos militares**” e **HI7**: “**As recompensas intrínsecas informais da GNR têm mais impacto no comprometimento afetivo dos**

⁶¹ Subcapítulo 5.1., p. 42.

⁶² Subcapítulo 5.3.1., p. 45 e subcapítulo 5.3.2., pp. 45-46, respetivamente.

militares”, estas foram totalmente confirmadas ao longo deste capítulo⁶³. Por intermédio da regressão linear, apurámos que as recompensas intrínsecas formais da GNR, de entre as três componentes do comprometimento organizacional, apresentam mais impacto na componente afetiva, seguindo-se a normativa, e não apresentando qualquer impacto na instrumental ou calculativa. O mesmo refletiu-se para as recompensas intrínsecas informais.

5.6. Resposta às questões derivadas

Uma vez terminada a verificação das HI, importa construir devidamente as respostas às QD, que serviram para delimitar a investigação, sendo que o culminar da mesma dar-se-á com a resposta à QC.

Relativamente à **QD₁**: **“De que formas é que os militares da GNR podem ser recompensados intrinsecamente?”**, a resposta surge no decorrer do trabalho, mais concretamente na parte I, que diz respeito ao enquadramento teórico. Os militares da GNR podem ser recompensados intrinsecamente através de duas formas: formal e informalmente, sendo que ambas visam destacar condutas relevantes dos militares⁶⁴. A primeira modalidade não apresenta uma abordagem padronizada, sendo que cada organização é que determina quais os mecanismos mais apropriados⁶⁵. Ainda assim, distingue-se pelo seu reconhecimento público⁶⁶, celebrando-se, geralmente, em cerimónias formais⁶⁷ onde são entregues os prémios, medalhas ou diplomas. No caso específico da GNR, as recompensas intrínsecas formais materializam-se em referências elogiosas, louvores, licenças por mérito, promoções por distinção e medalhas⁶⁸. Por outro lado, as recompensas de cariz informal são, habitualmente, concedidas diariamente aos militares, com vista a cimentar a confiança e melhorar as relações entre os superiores hierárquicos e os subordinados. Na maioria das vezes, o significado atribuído pelos trabalhadores a este tipo de recompensas é maior e com mais significado, gerando resultados mais positivos para o trabalhador e para a própria organização⁶⁹. Assim, identificámos na literatura os principais exemplos de recompensas intrínsecas informais, tais como: (1) transmissão de *feedbacks* positivos; (2) concessão de

⁶³ Subcapítulo 5.4., pp. 46-50.

⁶⁴ Consoante o RDGNR (Lei n.º 66/2014) – Capítulo 3, subcapítulo 3.3, p. 26.

⁶⁵ De acordo com o IES (2004) – Capítulo 1, subcapítulo 1.3.2., p. 10.

⁶⁶ Como referido por Rocha (2007) – Capítulo 1, subcapítulo 1.3.2., p. 10.

⁶⁷ Segundo o IES (2004) – Capítulo 1, subcapítulo 1.3.2., p. 10.

⁶⁸ Conforme o Regulamento da Medalha de Segurança Pública (Decreto-lei n.º 177/1982), o RMMMCFA (Decreto-lei n.º 316/2002), a LOGNR (Lei n.º 63/2007), o RDGNR (Lei n.º 66/2014) e o EMGNR (Decreto-lei n.º 30/2017) – Capítulo 3, subcapítulo 3.3., pp. 26-27.

⁶⁹ Corroborado por Carapeto e Fonseca (2006) – Capítulo 1, subcapítulo 1.3.2., p. 10.

autonomia e responsabilidade nas tarefas; (3) permissão perante oportunidades de treino, desenvolvimento e progressão na carreira; e (4) participação na tomada de decisões⁷⁰.

Quanto à **QD₂: “Qual é a recompensa intrínseca, formal ou informal, mais valorizada pelos militares da GNR?”**, esta pode ser respondida através dos resultados obtidos no IQ, que evidenciaram que a valorização dos militares em relação às recompensas intrínsecas informais é, claramente, superior à valorização que os mesmos atribuem perante as recompensas intrínsecas formais⁷¹.

No que concerne á **QD₃: “Quais são as diferentes componentes do comprometimento organizacional apresentadas pelos militares da GNR?”**, podemos inferir que, decorrente da revisão de literatura, os militares podem experimentar três componentes distintas: afetiva, instrumental ou calculativa, e normativa, respeitando o modelo multidimensional das três componentes do comprometimento organizacional⁷². Ademais, através do IQ aplicado aos 497 militares, foi possível retirar determinadas ilações acerca do seu comprometimento organizacional, como por exemplo, qual das componentes acima mencionadas é mais experimentada pelos militares. Assim, decorrente da análise dos resultados obtidos através da aplicação do IQ⁷³, a maioria dos militares da amostra evidencia a componente afetiva mais desenvolvida (60,9%), seguindo-se a componente instrumental ou calculativa (19,3%) e, finalmente, a normativa (11,6%).

Quanto à **QD₄: “Qual é a relação existente entre as recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares da GNR e o seu comprometimento organizacional?”**, e decorrente das respostas do IQ, verificámos que existem relações positivas significativas entre as recompensas intrínsecas formais recebidas e as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional. Estas relações mostram que o aumento das recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares, produz, conseqüentemente, um aumento no comprometimento afetivo e normativo, sendo que a relação é de maior intensidade para a componente afetiva. Analisando as recompensas intrínsecas formais de modo individualizado, depreendemos que os louvores e as medalhas são as que apresentam maior relação com componentes do comprometimento anteriormente referidas, realçando os

⁷⁰ Comprovado, entre outros, por Camara (2016), Rocha (2007), Newman e Sheikh (2012) e Chiang e Birtch (2011), respetivamente – Capítulo 1, subcapítulo 1.3.2., pp. 10-11.

⁷¹ Conforme os resultados obtidos e discutidos no presente capítulo, subcapítulo 5.1., p. 42.

⁷² Modelo proposto por Meyer e Allen (1991) – Capítulo 2, subcapítulo 2.2., p. 16.

⁷³ Conforme os resultados obtidos e discutidos no presente capítulo, subcapítulo 5.2., pp. 43-44.

louvores para o facto de apresentarem a maior relação positiva para com a componente afetiva⁷⁴.

No que respeita à **QD5: “Qual é o impacto das recompensas intrínsecas formais da GNR no comprometimento organizacional dos militares?”**, esta pode ser respondida com base nas respostas fornecidas pelos inquiridos no IQ. Através dos resultados, aferimos que as recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares da GNR apresentam, unicamente, impacto no comprometimento organizacional afetivo, dado que para as restantes componentes, o impacto não é significativo⁷⁵.

No tocante à **QD6: “Qual é a relação existente entre as recompensas intrínsecas informais recebidas pelos militares da GNR e o seu comprometimento organizacional?”**, que se apresenta formalmente semelhante à QD4, os resultados obtidos refletem que existem relações positivas significativas entre as recompensas intrínsecas informais recebidas e as componentes afetiva e normativa do comprometimento, sendo que a intensidade da relação é superior para o comprometimento afetivo. Ademais, e analisando numa perspetiva individual, o “treino, desenvolvimento e progressão” apresentou-se como a recompensa intrínseca informal com maior relação com ambas as componentes⁷⁶.

Por último, por meio da **QD7: “Qual é o impacto das recompensas intrínsecas informais da GNR no comprometimento organizacional dos militares?”**, formalmente semelhante à QD5, verificámos que as recompensas intrínsecas informais têm impacto no comprometimento afetivo e normativo, apresentando maior intensidade para a componente afetiva. Isto é, as recompensas intrínsecas informais são capazes de prever ou explicar uma certa parte da variação do comprometimento afetivo e normativo dos militares da GNR.

5.7. Resposta à questão central

Dado que as HI já se encontram verificadas, bem como, as QD totalmente respondidas, torna-se possível a resposta à **QC: “Qual é o impacto dos sistemas de recompensas da GNR no comprometimento organizacional dos militares?”**. Esta tem como base, em primeira instância, o enquadramento teórico e, *a posteriori*, os resultados obtidos através do IQ.

⁷⁴ Cfr. o presente capítulo, subcapítulo 5.2., pp. 43-44.

⁷⁵ Cfr. o presente capítulo, subcapítulo 5.4., pp. 46-50.

⁷⁶ Cfr. o presente capítulo, subcapítulo 5.3.2., pp. 45-46.

Antes de mais, a avaliação do impacto, em sentido genérico, entre duas variáveis, importa ser clarificada. O impacto traduz-se nos efeitos resultantes, a longo prazo, que uma variável produz numa outra variável (Instituto da Cooperação e da Língua [ICL], 2013). Esta avaliação reverte-se de especial importância pois, neste caso concreto, contribui para verificar se o sistema de recompensas da GNR é uma das causas explicativas do comprometimento organizacional dos militares. A conclusão que surgir deste cenário, poderá contribuir para a tomada de decisões futuras relativas ao sistema de recompensas vigente na GNR, bem como uma reestruturação e intervenção neste contexto.

Numa primeira fase, a resposta a esta questão inicia-se com o entendimento de alguns conceitos abarcados no enquadramento teórico, nomeadamente a compreensão acerca dos sistemas de recompensas e a sua composição: recompensas extrínsecas e intrínsecas. Tal como abordado no início da parte textual, restringimos o núcleo da investigação às recompensas intrínsecas, realizando um mero enquadramento às recompensas extrínsecas. Seguidamente, identificámos as duas modalidades dos trabalhadores serem recompensados intrinsecamente, nomeadamente as recompensas intrínsecas formais e recompensas intrínsecas informais, que são comuns aos militares da GNR.

As recompensas intrínsecas formais, no caso específico da GNR, materializam-se através de: referências elogiosas, louvores, licenças por mérito, promoções por distinção e medalhas. Por outro lado, as recompensas intrínsecas informais identificadas na generalidade das organizações, são: a transmissão de *feedbacks* positivos; a concessão de autonomia e responsabilidade; a permissão perante oportunidades de treino, desenvolvimento e progressão; e a participação na tomada de decisões⁷⁷. Após esta divisão, verificámos que os militares da GNR tendem a valorizar mais as recompensas intrínsecas informais, ao invés das formais⁷⁸.

Seguidamente, procede-se à elucidação da outra variável: o comprometimento organizacional. Este é composto por três componentes, sendo que os militares da GNR evidenciam em maior número a componente afetiva, seguindo-se a instrumental ou calculativa, e finalmente, a normativa⁷⁹.

Após a clarificação dos principais termos debatidos ao longo da investigação (sistemas de recompensas e comprometimento organizacional), acresce realizar as diversas relações e impactos entre variáveis, com vista a serem tomadas conclusões interessantes.

⁷⁷ Com base na QD₁.

⁷⁸ Com fundamento na QD₂.

⁷⁹ Sustentado na QD₃.

Mediante as correlações entre variáveis realizadas, verificámos que as recompensas intrínsecas formais e informais apresentam relações positivas significativas com as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional, sendo que, em ambas as situações, a relação com a componente afetiva é de maior intensidade⁸⁰. Para além disso, as relações apresentaram valores superiores para as recompensas intrínsecas informais.

Atendendo às regressões lineares calculadas, conferimos que o impacto apresentado pelas recompensas intrínsecas formais é distinto do impacto demonstrado pelas informais. Relativamente às recompensas intrínsecas formais, estas explicam um impacto na componente afetiva do comprometimento, enquanto que as informais apresentam um impacto nas componentes afetiva, com intensidade superior ao impacto produzido pelas formais, e também na componente normativa do comprometimento.

Desta forma, e com vista a sumarizar as relações e os impactos verificados entre as variáveis, apresenta-se o Quadro n.º 5, conferindo uma melhor perceção acerca dos resultados obtidos.

Quadro n.º 5 – Relações e impactos entre variáveis

		Componentes do comprometimento organizacional		
		Afetiva	Instrumental ou calculativa	Normativa
RELAÇÃO	Recompensas intrínsecas formais	++	0	+
	Recompensas intrínsecas informais	++	0	+
IMPACTO	Recompensas intrínsecas formais	+	0	0
	Recompensas intrínsecas informais	++	0	+

Legenda: (+) Relação/impacto positiva/o

(++) Relação/impacto positiva/o de maior intensidade

(-) Relação/impacto negativa/o

(0) Relação/impacto nula/o

Fonte: Elaboração própria.

Com isto, terminamos a resposta à QC da investigação, atingindo o OG proposto inicialmente, simbolizando o culminar do presente trabalho.

⁸⁰ Suportado pelas QD₄ e 6.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo representa a finalização do trabalho de investigação. Como tal, destina-se essencialmente à apresentação de reflexões finais da investigação, nomeadamente os resultados mais relevantes; estruturação de recomendações, sugestões, limitações ou problemas, e propostas para futuras investigações.

Nesta fase da investigação, dado que as hipóteses de investigação já se encontram verificadas, as questões derivadas inteiramente respondidas, assim como a questão central, consideramos que os objetivos específicos e o objetivo geral propostos inicialmente, foram integralmente cumpridos, nomeadamente, a análise do impacto dos sistemas de recompensas da Guarda Nacional Republicana, mais precisamente as recompensas intrínsecas, no comprometimento organizacional dos militares.

Deste modo, e como reflexões finais, propomos uma ferramenta que se apresenta como um auxílio e um contributo para que os superiores hierárquicos saibam como tornar os seus subordinados mais comprometidos, isto é, tornando as suas componentes afetiva e normativa do comprometimento mais desenvolvidas, através dos sistemas de recompensas da Guarda Nacional Republicana.

Em primeiro lugar, e tendo em consideração toda a investigação, os superiores hierárquicos devem ter a preocupação de incrementar as recompensas intrínsecas nas carreiras dos seus subordinados, ao invés das recompensas extrínsecas. Efetivamente, verificámos que é consensual que, as recompensas intrínsecas são fonte de motivação e promovem a identificação dos militares com a Guarda Nacional Republicana.

Em segunda instância, estas recompensas devem ser concedidas, contudo, não devem ser banalizadas nem vulgarizadas. As recompensas intrínsecas devem ser entendidas pelos militares da Guarda Nacional Republicana como algo especial, relevante e exigente, de maneira a reforçar o seu carácter excecional. Caso contrário, estas tendem a ser desvalorizadas e a fonte de motivação e identificação que representavam inicialmente, deixam de se verificar.

Por último, mas não menos importante, e que espelha os resultados decorrentes da parte prática da presente investigação, os superiores hierárquicos devem dar ênfase às recompensas intrínsecas informais, particularmente, promovendo-as aos seus subordinados diariamente, quando estes se mostrarem merecedores. De acordo com os resultados obtidos, as recompensas intrínsecas informais são as mais valorizadas pelos militares da Guarda

Nacional Republicana e estas apresentam maior relação e impacto com as componentes afetiva e normativa do comprometimento.

É de notar que, através dos 497 inquiridos, concluímos que mais de metade apresenta a componente afetiva mais evidenciada, representando um resultado consideravelmente positivo para a Guarda Nacional Republicana, uma vez que é aquela que traz mais resultados organizacionais benéficos. Todavia, ainda existe uma percentagem considerável de militares com a componente instrumental ou calculativa mais desenvolvida, gerando reações atitudinais e comportamentais nefastas para a organização.

É neste sentido que a ferramenta acima descrita se mostra fundamental: em primeiro, para manter os militares que já se encontram comprometidos afetivamente e, em segundo, para tornar os militares comprometidos instrumental ou calculativamente em militares comprometimentos afetivamente. A concretização desta ferramenta reflete, também, a utilidade prática da investigação para a Guarda Nacional Republicana.

Finda a presente investigação, surge a necessidade de realizar uma retrospectiva, no sentido de estabelecer as principais limitações ou problemas que surgiram no decorrer da mesma. Assim, a primeira limitação encontrada prendeu-se com a inexistência de um instrumento de medida relativo aos sistemas de recompensas no contexto da Guarda Nacional Republicana, o que obrigou a que o mesmo fosse construído de raiz. A construção de um instrumento de medida que avaliasse as recompensas intrínsecas informais mostrou-se uma tarefa complexa, uma vez que se tratam de recompensas de difícil mensuração, ao contrário das recompensas intrínsecas formais. Em segundo lugar, considerámos como grande limitação à presente investigação, o facto da Unidade de Intervenção não ter feito parte da nossa amostra, por motivos de proteção e segurança dos dados pessoais dos militares, impossibilitando a cobertura da totalidade das valências da Guarda Nacional Republicana.

Apesar da presente investigação ter proporcionado implicações teóricas e práticas, esta surge como o ponto de partida para a realização de novas investigações neste âmbito, alargando-a a outras áreas geográficas e, naturalmente, a outras Unidades, Estabelecimento e Órgãos, com vista à generalização a todos os militares da Guarda Nacional Republicana. Mais ainda, esta investigação debruçou-se unicamente no impacto que uma prática de Gestão de Recursos Humanos (os sistemas de recompensas) apresenta no comprometimento organizacional dos militares, sendo que seria interessante e útil a realização de novas investigações que se debruçassem sobre as restantes práticas, como por exemplo “O impacto

da avaliação de desempenho da Guarda Nacional Republicana no comprometimento organizacional dos militares”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administração Interna [AI] (2017). Decreto-lei n.º 30/2017 de 22 de março: Aprova o Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª série, n.º 58, 1507-1550.
- Allen, N. & Meyer, J. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In Goffin, R. & Helmes, E. (Eds.), *Problems and Solutions in Human Assessment* (pp. 285-314). Boston: Springer.
- Alves, M. (2012). *Metodologia Científica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10ª Edição). London and Philadelphia: Kogan Page LTD.
- Assembleia da República [AR] (2007). Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro: Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª série, n.º 213, 8043-8051.
- Assembleia da República [AR] (2014). Lei n.º 66/2014 de 28 de Agosto: Regulamento de Disciplina da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*, 1ª série, n.º 165, 4486-4516.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of sociology*. 66(1), 32-40.
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projeto de investigação* (5ª Edição). Lisboa: Gradiva.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos* (2ª Edição). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bontis, N., Dragonetti, N., Jacobsen, K. & Roos, G. (1999). The Knowledge Toolbok: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*. 17(4), 391-402.
- Borges-Andrade, J. (1994). Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em psicologia*. 2(1), 37-47.
- Brown, R. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of vocational behavior*. 49(3), 230-251.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS* (2ª Edição). Lisboa: Celta.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4ª Edição). United Kingdom: Oxford University Press.

- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3ª Edição). Lisboa: Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2003). *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (5ª Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. (2016). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (4ª Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cambridge University Press [CUP] (2008). *Cambridge Advanced Learner's Dictionary*. United Kingdom: CUP.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cascio, W. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (5ª Edição). New York: McGraw-Hill.
- Chiang, F. & Birtch, T. (2011). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies*. 49(3), 538-570.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos: Edição Compacta*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (10ª Edição). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*. 131(2), 241-259.
- Cooper-Thomas, H. & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of managerial psychology*. 25(1), 492-516.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3ª Edição). Los Angeles: Sage.
- Croasmun, J. & Ostrom, L. (2011). Using likert-type scales in the social sciences. *Journal of adult education*. 40(1), 19-22.
- Cunha, M., Rego, A. & Cunha, R. (2007). *Organizações positivas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Daniel, F., Silva, A. & Ferreira, P. (2015). Contributo para a discussão da avaliação da fiabilidade de um instrumento de medição. *Revista de Enfermagem Referência*. 30(7), 129-137.
- Dick, G. (2011). The influence of managerial and job variables on organizational

- commitment in the police. *Public Administration*. 89(2), 557-576.
- Dunham, R., Grube, J. & Castañeda, M. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*. 79(3), 370-380.
- Eco, U. (2007). *Como se faz uma tese em ciências humanas* (13ª Edição). Lisboa: Editorial Presença.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lisboa: Lusodidacta.
- Freixo, M. (2010). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (2ª Edição). Lisboa: Instituto Piaget.
- Gil, A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Gonçalves, S. (2014). *Psicossociologia do trabalho e das organizações: Princípios e práticas*. Lisboa: Pactor.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2010). *Ordem à Guarda n.º 22*. Lisboa: Comando Geral.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2019). *Plano de Atividades 2019*. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais.
- Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M., Carvalho, P. & Costa, R. (2016). *Investigação em ciências sociais: Guia prático do estudante*. Lisboa: Pactor.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* New York: Harper & Row.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Huselid, M. & Becker, B. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*. 35(3), 400-422.
- Institute for Employment Studies [IES] (2004). *Non-Financial Recognition. The Most Effective of Rewards*. London: IES.
- Instituto da Cooperação e da Língua [ICL] (2013). *Avaliação do Impacto: Breve Introdução*. Lisboa: ICL.
- Instituto Universitário Militar [IUM] (2016). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: IUM.
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. *Medical education*. 38(12), 1217-1218.
- Júnior, S. & Costa, F. (2014). Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. *Revista brasileira de pesquisas de marketing, opinião e mídia*. 15(1), 1-16.

- Lawler, E. (1982). *The Strategic Design of Reward Systems*. Los Angeles: University of Southern California.
- Lyons, E. (2015). Cultivating engagement and enjoyment in exergames using feedback, challenge, and rewards. *Games for health journal*. 4(1), 12-18.
- Malhotra, N., Budhwar, P. & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centers. *Human Resource Management*. 18(12), 2095-2127.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*. 108(2), 171-194.
- Medeiros, C. & Enders, W. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*. 2(3), 67-87.
- Medeiros, C., Albuquerque, L., Marques, G. & Siqueira, M. (2005). Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*. 11(1), 1-22.
- Menezes, I., Aguiar, C. & Bastos, A. (2016). Comprometimento organizacional: Questões que cercam a sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia em revista*. 22(3), 768-789.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61-89.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*. 11(3), 299-326.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of vocational behavior*. 61(1), 20-52.
- Miao, Q., Newman, A., Sun, Y. & Xu, L. (2013). What factors influence the organizational commitment on public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards. *The International Journal of Human Resource Management*. 24(17), 3262-3280.
- Ministério da Administração Interna [MAI] (1982). Decreto-lei n.º 177/82 de 12 de maio:

- Estabelece as normas respeitantes à atribuição das medalhas de segurança pública. *Diário da República*, 1ª série, n.º 109, 1242-1249.
- Ministério da Administração Interna [MAI] (2008a). Decreto Regulamentar n.º 19/2008 de 27 de novembro: Define o número, as competências, a estrutura interna e o posto correspondente à chefia dos serviços de apoio diretamente dependentes do comandante-geral e dos serviços dos órgãos superiores de comando e direção da GNR. *Diário da República*, 1ª série, n.º 231, 8540-8546.
- Ministério da Administração Interna [MAI] (2008b). Portaria n.º 1450/2008 de 16 de dezembro: Estabelece a organização interna das unidades territoriais, especializadas, de representação e de intervenção e reserva da GNR e define as respetivas subunidades, bem como os termos em que se processa o apoio administrativo pelos serviços do CARI e da SGG às unidades especializadas, de representação e de intervenção e reserva. *Diário da República*, 1ª série, n.º 242, 8845-8854.
- Ministério da Administração Interna [MAI] (2009). Portaria n.º 1179/2009 de 7 de outubro: Cria a medalha privative da Guarda Nacional Republicana, denominada Medalha de D. Nuno Álvares Pereira, e aprova o respetivo Regulamento. *Diário da República*, 1ª série, n.º 194, 7334-7338.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2002). Decreto-lei n.º 316/2002 de 27 de dezembro: Aprova o Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas. *Diário da República*, 1ª série, n.º 299, 8108-8137.
- Mondy, R. & Mondy, J. (2010). *Human Resource Management* (11ª Edição). London: Pearson.
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management review*. 8(3), 486-500.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nascimento, J., Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer a Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*. 14(1), 115-133.
- Nazir, S., Nazir, A. & Tran, Q. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*. 38(4), 596-619.
- Neves, P. & Paixão, R. (2014). Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. *EXEDRA: Revista Científica*. 1(9), 34-52.
- Newman, A. & Sheikh, A. (2012). Organizational rewards and employee commitment: a

- Chinese study. *Journal of Managerial Psychology*. 27(1), 71-89.
- Nickols, F. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*. 76(6), 178-180.
- Oliver, N. (1990). Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: Empirical evidence and theoretical development. *Journal of Occupational Psychology*. 63(1), 19-31.
- Paine, J. & Organ, D. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human resource management review*. 10(1), 45-59.
- Pinto, R. (2012). *Introdução à Análise de Dados com Recurso ao SPSS (2ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, L., Steers, R. & Mowday, R. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(5), 603-609.
- Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico (2ª Edição)*. Novo Hamburgo: Universidade Feevale.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (4ª Edição)*. Lisboa: Gradiva.
- Randolph, J. (2009). A guide to writing the dissertation literature review. *Practical Assessment, Research & Evaluation*. 14(3), 1-13.
- Rego, A., Cunha, M. & Couto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-Eletrônica*. 6(2), 1-27.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3ª Edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rocha, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública (2ª Edição)*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rosado, D. (2015). *Sociologia da gestão e das organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Rua, O. & Carvalho, A. (2017). *Gestão de Recursos Humanos – Abordagem das boas práticas*. Porto: Vida Económica.
- Severino, A. (2014). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez Editora.
- Shanine, K., Buchko, A. & Wheeler, A. (2011). International human resource management practices from a complex adaptive systems perspective: An exploratory investigation.

- International Journal of Business and Social Science*. 2(6), 1-6.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (7ª Edição). Lisboa: Lidel.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*. 22(1), 46-56.
- Tausif, M. (2012). Relationship between intrinsic rewards and job satisfaction: a comparative study of public and private organization. *International journal of research in commerce, it & management*. 2(6), 33-41.
- Verma, G. & Beard, R. (1981). *What is Educational Research? Perspectives on Techniques of Research*. Aldershot: Gower.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO DE ANÁLISE

Quadro n.º 6 – Modelo de análise da investigação (1/2)

Objetivos de investigação	Questões de investigação	Hipóteses de investigação	Localização das respostas às questões de investigação
OG: Analisar o impacto dos sistemas de recompensas da GNR no comprometimento organizacional dos militares.	QC: Qual é o impacto dos sistemas de recompensas da GNR no comprometimento organizacional dos militares?	(Não houve lugar ao levantamento de HI)	(Baseado nas respostas às QD)
OE1: Enunciar as diversas modalidades de recompensas intrínsecas concedidas aos militares da GNR.	QD1: De que formas é que os militares da GNR podem ser recompensados intrinsecamente?	(Não houve lugar ao levantamento de HI)	Capítulo 1 – Os sistemas de recompensas enquanto prática de gestão de recursos humanos
OE2: Apresentar a recompensa intrínseca, formal ou informal, mais valorizada pelos militares da GNR.	QD2: Qual é a recompensa intrínseca, formal ou informal, mais valorizada pelos militares da GNR?	HL2: A recompensa intrínseca mais valorizada pelos militares da GNR é a informal.	Inquérito por questionário – PQ 12 + Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados
OE3: Identificar as diferentes componentes do comprometimento organizacional apresentadas pelos militares da GNR.	QD3: Quais são as diferentes componentes do comprometimento organizacional apresentadas pelos militares da GNR?	(Não houve lugar ao levantamento de HI)	Capítulo 2 – O comprometimento organizacional + Inquérito por questionário – PQ 13 e 14 + Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados
OE4: Descrever a relação existente entre as recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares da GNR e o seu comprometimento organizacional.	QD4: Qual é a relação existente entre as recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares da GNR e o seu comprometimento organizacional?	HL4: Existe uma relação positiva entre as recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares da GNR e o comprometimento organizacional afetivo e normativo.	Inquérito por questionário – PQ 9, 12, 13 e 14 + Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados

Quadro n.º 6 – Modelo de análise da investigação (2/2)

Objetivos de investigação	Questões de investigação	Hipóteses de investigação	Localização das respostas às questões de investigação
OE5: Analisar o impacto das recompensas intrínsecas formais da GNR no comprometimento organizacional dos militares.	QD5: Qual é o impacto das recompensas intrínsecas formais da GNR no comprometimento organizacional dos militares?	HI5: As recompensas intrínsecas formais da GNR têm mais impacto no comprometimento afetivo dos militares.	Inquérito por questionário – PQ 9, 12, 13 e 14 + Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados
OE6: Descrever a relação existente entre as recompensas intrínsecas informais experienciadas pelos militares da GNR e o seu comprometimento organizacional.	QD6: Qual é a relação existente entre as recompensas intrínsecas informais recebidas pelos militares da GNR e o seu comprometimento organizacional?	HI6: Existe uma relação positiva entre as recompensas intrínsecas informais recebidas pelos militares da GNR e o comprometimento organizacional afetivo e normativo.	Inquérito por questionário – PQ 11, 12, 13 e 14 + Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados
OE7: Analisar o impacto das recompensas intrínsecas informais da GNR no comprometimento organizacional dos militares.	QD7: Qual é o impacto das recompensas intrínsecas informais da GNR no comprometimento organizacional dos militares?	HI7: As recompensas intrínsecas informais da GNR têm mais impacto no comprometimento afetivo dos militares.	Inquérito por questionário – PQ 9, 12, 13 e 14 + Capítulo 5 – Análise e discussão dos resultados

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE B – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Questionário sobre os sistemas de recompensas da Guarda Nacional Republicana e o comprometimento organizacional dos militares

O presente inquérito por questionário insere-se no âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, para conclusão do ciclo de estudos do mestrado integrado em Administração Militar, o qual, versa sobre o tema: “**O impacto dos sistemas de recompensas da Guarda Nacional Republicana no comprometimento organizacional dos militares**”. O objetivo é analisar o impacto e a relação que as recompensas apresentam no comprometimento organizacional dos militares.

A confidencialidade das suas respostas será absolutamente assegurada. Não existem respostas certas ou erradas, todas elas são válidas. Agradecemos que seja verdadeiro(a) e honesto(a) nas suas respostas.

O questionário terá a duração aproximada de 10 minutos.

1ª Parte – Informações sobre o militar

1. Género:	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino
2. Idade:	[] [] anos	
3. Estado civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a) <input type="checkbox"/> Outro	
4. Anos de serviço na GNR:	[] [] anos	
5. Categoria profissional:	<input type="checkbox"/> Oficiais	<input type="checkbox"/> Sargentos <input type="checkbox"/> Guardas
6. Posto que ocupa dentro da categoria:	<input type="checkbox"/> Guarda <input type="checkbox"/> Furriel <input type="checkbox"/> Alferes <input type="checkbox"/> Guarda Principal <input type="checkbox"/> Segundo-Sargento <input type="checkbox"/> Tenente <input type="checkbox"/> Cabo <input type="checkbox"/> Primeiro-Sargento <input type="checkbox"/> Capitão <input type="checkbox"/> Cabo-Chefe <input type="checkbox"/> Sargento-Ajudante <input type="checkbox"/> Major	

<input type="checkbox"/> Cabo-Mor	<input type="checkbox"/> Sargento-Chefe <input type="checkbox"/> Sargento-Mor	<input type="checkbox"/> Tenente-Coronel <input type="checkbox"/> Coronel <input type="checkbox"/> Major-General <input type="checkbox"/> Tenente-General
7. Função que desempenha atualmente:	<input type="checkbox"/> Comando <input type="checkbox"/> Direção ou chefia <input type="checkbox"/> Estado-maior <input type="checkbox"/> Chefia técnica <input type="checkbox"/> Execução	
8. Arma ou serviço:	<input type="checkbox"/> Infantaria <input type="checkbox"/> Cavalaria <input type="checkbox"/> Engenharia	<input type="checkbox"/> Administração Militar <input type="checkbox"/> Saúde Militar

2ª Parte – Os sistemas de recompensas na Guarda Nacional Republicana

9. Qual(uais) a(s) recompensa(s) de que foi alvo ao longo da sua carreira na Guarda Nacional Republicana? (Indique o número em cada uma das alíneas)

9.1. Referência elogiosa – Quantas? _____

9.2. Louvor – Quantos? _____

9.3. Licença por mérito – Quantas vezes? _____

9.4. Promoção por distinção – Quantas vezes? _____

9.5. Medalha(s) – Qual(uais)? _____

9.6. Outra: _____

10. A existência deste tipo de recompensas na Guarda Nacional Republicana produz, em si, os seguintes efeitos? (S – “Sim”/ N – “Não”)

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 10.1. Sensação de reconhecimento | <input type="checkbox"/> S | <input type="checkbox"/> N |
| 10.2. Indiferença | <input type="checkbox"/> S | <input type="checkbox"/> N |
| 10.3. Motivação | <input type="checkbox"/> S | <input type="checkbox"/> N |
| 10.4. Injustiça | <input type="checkbox"/> S | <input type="checkbox"/> N |
| 10.5. Satisfação | <input type="checkbox"/> S | <input type="checkbox"/> N |

- 10.6. Desinteresse S N
- 10.7. Justiça S N
- 10.8. Gratidão S N
- 10.9. Perturbação S N
- 10.10. Incómodo S N

11. As recompensas na Guarda Nacional Republicana não se limitam apenas às que foram mencionadas anteriormente. Responda, consoante a sua vivência e experiência, às situações que se seguem, utilizando a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

11.1. O(s) superior(es) hierárquico(s) transmite(m)-me <i>feedbacks</i> positivos em relação ao meu trabalho e desempenho.	1	2	3	4	5
11.2. A minha participação na tomada de decisões é incentivada pelo(s) superior(es) hierárquico(s).	1	2	3	4	5
11.3. O(s) superior(es) hierárquico(s) incentiva(m) e proporciona(m) o meu desenvolvimento profissional.	1	2	3	4	5
11.4. Atribuem-me maior autonomia nas tarefas que me estão conferidas.	1	2	3	4	5
11.5. Sou integrado(a) em tarefas ou projetos mais desafiantes.	1	2	3	4	5
11.6. O(s) superior(es) hierárquico(s) anuncia(m)-me como um exemplo a seguir pelos outros.	1	2	3	4	5
11.7. É-me dada a oportunidade de crescer a nível profissional na minha carreira.	1	2	3	4	5
11.8. A minha opinião é pedida, ouvida e valorizada pelo(s) superior(es) hierárquico(s).	1	2	3	4	5
11.9. O(s) superior(es) hierárquico(s) apreciam e reconhecem o meu esforço na execução das minhas tarefas.	1	2	3	4	5
11.10. É-me conferida liberdade de ação para realizar determinada tarefa, desde que o objetivo final seja cumprido.	1	2	3	4	5
11.11. Sou envolvido(a) na tomada de decisões que estão relacionadas com a minha função.	1	2	3	4	5
11.12. Transferem-me responsabilidade diariamente para assumir a coordenação e controlo de tarefas.	1	2	3	4	5

12. Para cada questão, demonstre a sua opinião através da seguinte escala:

Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

12.1. Na minha opinião, as medalhas que um militar da GNR possui refletem muito as suas virtudes e competências pessoais e militares.	1	2	3	4	5
12.2. É muito importante para mim terminar a minha carreira com algumas medalhas e louvores.	1	2	3	4	5
12.3. Valorizo bastante quando um superior hierárquico solicita o meu envolvimento para a tomada de decisões.	1	2	3	4	5
12.4. É-me completamente indiferente se o(s) meu(s) superior(es) hierárquico(s) aprecia(m) as minhas qualidades profissionais.	1	2	3	4	5
12.5. Fico realmente feliz quando penso que existem medalhas que são concedidas aos militares da GNR com base nos anos de serviço.	1	2	3	4	5
12.6. Sinto-me realizado quando sou anunciado como um exemplo a seguir.	1	2	3	4	5
12.7. Prezo muito quando o(s) meu(s) superior(es) hierárquico(s) me convida(m) a realizar uma tarefa aliciante e complexa, como voto de confiança.	1	2	3	4	5
12.8. O melhor reconhecimento que poderia receber da GNR seria receber um louvor ou uma referência elogiosa.	1	2	3	4	5
12.9. Aprecio a GNR porque é uma instituição que me concede dias de mérito quando revelo excepcionais zelo e dedicação.	1	2	3	4	5
12.10. Sinto-me realmente recompensado pelo meu trabalho quando o(s) superior(es) hierárquico(s) reconhece(m) o meu esforço e dedicação diários para cumprir a missão adstrita à GNR, e o partilha(m) diretamente comigo.	1	2	3	4	5
12.11. Receber medalhas ao longo da minha carreira, faz-me gostar mais da organização a que pertença.	1	2	3	4	5
12.12. Sinto-me motivado quando me concedem maior liberdade e autonomia na prossecução das minhas tarefas.	1	2	3	4	5

3ª Parte – O comprometimento organizacional dos militares

13. Para cada questão, demonstre a sua opinião através da seguinte escala:

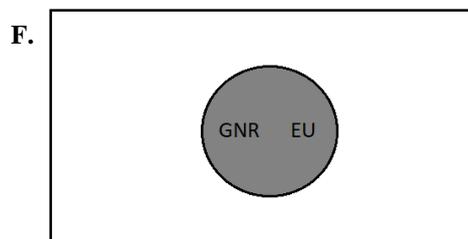
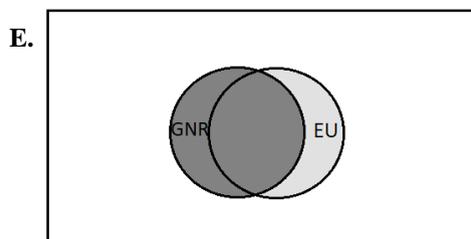
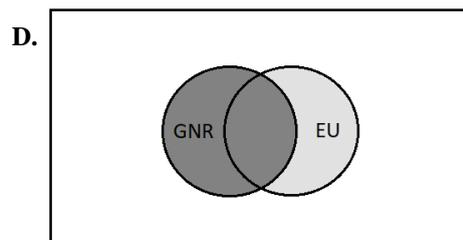
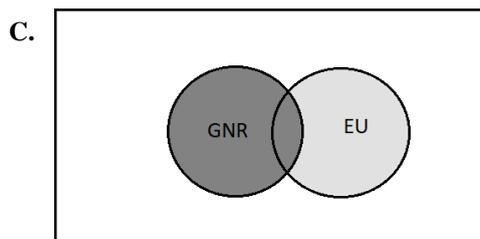
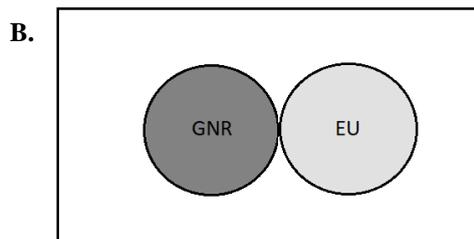
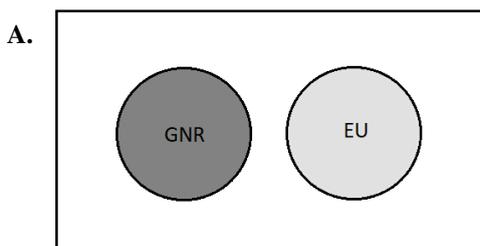
Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

13.1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da GNR.	1	2	3	4	5
13.2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5
13.3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da GNR, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5
13.4. Eu não iria deixar a organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5
13.5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente.	1	2	3	4	5
13.6. A GNR tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
13.7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.	1	2	3	4	5
13.8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento.	1	2	3	4	5
13.9. Na realidade, sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5
13.10. A GNR merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5
13.11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5
13.12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.	1	2	3	4	5
13.13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar na GNR é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5
13.14. Neste momento, manter-me na GNR é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5
13.15. Não sinto que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5
13.16. Uma das consequências negativas para mim, se saísse desta organização, resultaria da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5
13.17. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da GNR neste momento.	1	2	3	4	5
13.18. Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.	1	2	3	4	5

13.19. Como já dei tanto a esta organização, não considero, atualmente, a possibilidade de trabalhar numa outra.

1 2 3 4 5

14. Em cada um dos retângulos estão representados dois círculos: um representa a GNR e outro representa-o a si. Em cada retângulo os círculos sobrepõem-se de modo diferente. No retângulo A os círculos estão totalmente separados, representando uma situação em que não se identifica nada com a GNR. No retângulo F, os círculos estão completamente sobrepostos, representando uma situação de identificação total com a GNR. Selecione o retângulo que traduz a sua relação com a GNR atualmente, e o modo como se identifica com a instituição.



FIM

Obrigado pela sua colaboração!

Aspirante Ariana Silva

APÊNDICE C – CONSTRUÇÃO, ORGANIZAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O presente apêndice visa esclarecer os pressupostos em que nos baseámos para a construção e organização do IQ que se encontra no Apêndice A, bem como a sua justificação.

A maioria das questões utilizadas são de resposta fechada e de escolha múltipla, sendo que recorreremos à escala de tipo Likert em algumas situações. A escala de tipo Likert, segundo Jamieson (2004), é comumente utilizada para medir a percepção, opinião e concordância dos inquiridos em relação a determinado assunto, proporcionando uma gama de respostas ordenadas para cada questão ou afirmação (Croasmun & Ostrom, 2011). Este tipo de escala continua a ser o mais utilizado para medir a grande parte dos construtos, até mesmo os mais abstratos (Júnior & Costa, 2014) sendo que esta escala deve ser simétrica, isto é, existe uma posição de neutralidade entre dois extremos, sendo as respostas simétricas em qualquer direção (Joshi, Kale, Chandel & Pal, 2015). De maneira a respeitar esta simetria, a escala deve ter um número ímpar de pontos, fornecendo uma opção para indecisão ou neutralidade, demonstrando ao inquirido que não necessita de ter uma opinião formada ou tomar partido sobre o assunto (Jamieson, 2014; Júnior & Costa, 2014).

Relativamente ao número de pontos que cada questão deve apresentar, de acordo com Croasmun e Ostrom (2011), recorre-se frequentemente a escalas com cinco pontos, sendo o número três a resposta neutra. A utilização de cinco pontos, ao invés de três, é preferível, devido ao facto de contribuir para uma maior confiabilidade interna, isto significa que fornece mais variedades de opções de escolha que vão ao encontro da realidade dos inquiridos (Joshi et al., 2015). Mais ainda, a utilização de cinco pontos, em lugar de sete, torna-se mais simples e célere para quem responde ao IQ, dado que a lista de descritores de escala apresenta um tamanho aceitável (Dawes, 2008).

A primeira parte do IQ – caracterização da amostra inquirida – diz respeito ao primeiro conceito a operacionalizar, e pretende obter os dados sociodemográficos em relação aos inquiridos, nomeadamente: género, idade e estado civil, bem como alguns dados profissionais: anos de serviço na GNR, categoria profissional, posto que ocupa dentro da categoria, função que desempenha atualmente, e arma ou serviço.

A segunda parte – os sistemas de recompensas na GNR – é composta pelas PQ 9, 10, 11 e 12:

- A questão 9 visa compreender se os militares da amostra são muito ou pouco recompensados neste âmbito, pretendendo avaliar os factos, nomeadamente

quais as recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares, até ao momento em que foi aplicado o IQ⁸¹, através da sua descrição numeral em cada um dos itens (referência elogiosa; louvor; licença por mérito; promoção por distinção; medalha; outra; nenhuma, até ao momento), sendo, portanto, uma questão de escolha múltipla.

Questão 9 – 6 itens

Conceito a operacionalizar: Sistema de recompensas

Dimensão: Recompensas intrínsecas formais

Variáveis: (1) Referência elogiosa; (2) louvor; (3) licença por mérito; (4) promoção por distinção; (5) medalhas; (6) outra.

Indicador: Número de recompensas obtidas

- A questão 10 avalia os efeitos que as recompensas mencionadas na questão anterior produzem nos militares, de maneira a concluir a opinião dos mesmos, consistindo numa questão de escolha múltipla (sensação de reconhecimento; indiferença; motivação; injustiça; satisfação; desinteresse; justiça; gratidão; perturbação; e incómodo).

Questão 10 – 10 itens

Conceito a operacionalizar: Sistema de recompensas

Dimensão: Recompensas intrínsecas formais

Variáveis: (1) Referência elogiosa; (2) louvor; (3) licença por mérito; (4) promoção por distinção; (5) medalhas; (6) outra; (7) nenhuma, até ao momento

Indicador: Efeitos produzidos nos militares

- À semelhança da questão 9, a questão 11 visa compreender se os militares da amostra são muito ou pouco recompensados neste âmbito, avaliando a frequência com que os militares são alvo de outro tipo de recompensas, nomeadamente as recompensas intrínsecas informais, tais como: *feedbacks* positivos; autonomia e responsabilidade; treino, desenvolvimento e progressão; e participação na tomada de decisões. Nesta questão é utilizada a escala de tipo Likert, composta por cinco pontos de frequência (1- nunca; 2- raramente; 3- às vezes; 4- frequentemente; 5- sempre).

⁸¹ O IQ foi aplicado durante o período temporal de 6 a 20 de março.

Questão 11 – 12 itens

Conceito a operacionalizar: Sistema de recompensas

Dimensão: Recompensas intrínsecas informais

Variáveis: (1) *Feedbacks* positivos [afirmações 1., 6., 9.]

(2) autonomia e responsabilidade [afirmações 4., 10., 12.]

(3) treino, desenvolvimento e progressão [afirmações 3., 5., 7.]

(4) participação na tomada de decisões [afirmações 2., 8., 11.]

Indicador: Frequência com que as recompensas são recebidas

- Por último, a questão 12 pretende aferir a opinião dos militares, nomeadamente a valorização que os mesmos atribuem em relação aos diferentes tipos de recompensas abordados ao longo do IQ (recompensas intrínsecas formais e informais), seja uma medalha ou um simples *feedback* positivo. Como tal, é utilizada a escala de tipo Likert, composta por cinco pontos de concordância (1- discordo totalmente; 2- discordo em parte; 3- não concordo nem discordo; 4- concordo em parte; 5- concordo totalmente).

Questão 12 – 12 itens

Conceito a operacionalizar: Sistema de recompensas

Dimensões: Recompensas intrínsecas formais e informais

Variáveis: (1) Recompensas intrínsecas formais [afirmações 1., 2., 5., 8., 9., 11.]

(2) Recompensas intrínsecas informais [afirmações 3., 4., 6., 7., 10., 12.]

Indicador: Valorização atribuída pelos militares em relação a cada uma das recompensas

A terceira e última parte – o comprometimento organizacional dos militares – pretende efetuar a medição do comprometimento organizacional dos militares, estruturando-se em duas questões:

- Para a construção da questão 13 foi utilizada a escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997), denominado de *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), devidamente adaptada para o contexto português por Nascimento et al. (2008), e com as alterações necessárias para ser utilizada para a conjuntura da GNR, de maneira a adequar-se ao público alvo. Mantendo-se a consideração do comprometimento organizacional como um construto multidimensional, cada uma das suas três componentes foi medida através de uma subescala: subescala de comprometimento afetivo (*affective*

commitment scale), subescala de comprometimento instrumental (*continuance commitment scale*) e subescala de comprometimento normativo (*normative commitment scale*). Cada subescala é constituída “por afirmações representativas da dimensão específica que está a ser medida” (idem, p. 118), sendo constituídas por seis, sete e seis itens, respetivamente, num total de 19 itens. À semelhança de questões anteriores, as respostas são dadas numa escala de tipo Likert, composta por cinco pontos de concordância (1- discordo totalmente; 2- discordo em parte; 3- não concordo nem discordo; 4- concordo em parte; 5- concordo totalmente). De acordo com a adaptação das subescalas para o contexto português, elaborada por Nascimento et al. (2008), os itens que constituem cada subescala sofreram uma ordenação aleatória, de maneira a serem agregados de forma combinada. No Quadro n.º 7 encontram-se descritos os itens das três subescalas, já com a devida adaptação para a GNR, bem como a ordenação pela qual os mesmos se encontram no IQ propriamente dito. É de notar que existem quatro afirmações de formulação negativa cuja escala terá de ser invertida, para ser possível a análise dos mesmos.

Quadro n.º 7 – Escala do comprometimento organizacional, composto por três subescalas (1/2)

Subescala do comprometimento organizacional afetivo		
2º	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	Formulação negativa
6º	A GNR tem um grande significado pessoal para mim.	
7º	Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.	Formulação negativa
9º	Na realidade, sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	
11º	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	
15º	Não sinto que faço parte desta organização.	Formulação negativa
Subescala do comprometimento organizacional instrumental ou calculativo		
1º	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da GNR.	
3º	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da GNR, mesmo que o pudesse fazer.	
13º	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar na GNR é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	
14º	Neste momento, manter-me na GNR é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	
16º	Uma das consequências negativas para mim, se sáísse desta organização, resultaria da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	
17º	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da GNR neste momento.	
19º	Como já dei tanto a esta organização, não considero, atualmente, a possibilidade de trabalhar numa outra.	

Quadro n.º 7 – Escala do comprometimento organizacional, composto por três subescalas (2/2)

Subescala do comprometimento organizacional normativo	
4º	Eu não iria deixar a minha organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.
5º	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente. Formulação negativa
8º	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento.
10º	A GNR merece a minha lealdade.
12º	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.
18º	Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.

Fonte: Adaptado de Nascimento et al. (2008, p. 121)

- O IQ termina com a questão 14. Esta foi adaptada de um questionário desenvolvido pelo Centro de Psicologia e Intervenção Social da GNR (CPISG), no desenvolvimento de um estudo sobre a atividade profissional dos militares. Nesta questão pretendemos compreender qual é a ligação dos inquiridos com a instituição, isto é, avaliar o grau de comprometimento dos mesmos. Esta questão é um complemento à questão anterior, e apresenta-se como uma súmula dos itens acerca do comprometimento organizacional, no sentido de confirmar ou reforçar as respostas precedentes.

APÊNDICE D – OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONCEITOS, DIMENSÕES, VARIÁVEIS E INDICADORES

Quadro n.º 8 – Operacionalização dos conceitos, dimensões, variáveis e indicadores

Conceitos a operacionalizar	Dimensões	Variáveis	Indicadores	Correspondência das PQ
Informações dos militares	Dados sociodemográficos	Género	-	1 a 3
		Idade		
		Estado civil		
	Dados profissionais	Anos de serviço na GNR		4 a 8
		Categoria e posto profissionais		
		Função atual		
		Arma ou serviço		
Sistemas de recompensas	Recompensas intrínsecas formais	Referência elogiosa	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos utilizados - Número de recompensas recebidas - Valorização atribuída pelos membros da organização em relação ao sistema de recompensas 	9, 10 e 12
		Louvor		
		Licença por mérito		
		Promoção por distinção		
		Medalhas		
	Recompensas intrínsecas informais	Feedbacks positivos	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos utilizados - Frequência com que as recompensas são concedidas - Valorização atribuída pelos membros da organização em relação ao sistema de recompensas 	11 e 12
		Autonomia e responsabilidade		
		Treino, desenvolvimento e progressão		
		Participação na tomada de decisões		
	Comprometimento organizacional	Grau/ componentes	Afetivo	- O indivíduo tem vontade e quer permanecer na organização
Instrumental ou calculativo			- O indivíduo precisa de permanecer na organização	
Normativo			- O indivíduo sente que tem um dever moral e uma obrigação em permanecer na organização	

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE E – ANÁLISE DA VALIDADE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Tabela n.º 2 – Estatísticas de validade: Análise fatorial da PQ 11 (Variância total explicada)

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,521	62,676	62,676	7,521	62,676	62,676
2	,836	6,971	69,647			
3	,656	5,463	75,109			
4	,527	4,388	79,498			
5	,436	3,630	83,127			
6	,421	3,509	86,637			
7	,343	2,858	89,495			
8	,310	2,580	92,075			
9	,263	2,192	94,268			
10	,247	2,054	96,322			
11	,234	1,951	98,273			
12	,207	1,727	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 25.

Tabela n.º 3 – Estatísticas de validade: Análise fatorial da PQ 12 (Variância total explicada)

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,298	35,819	35,819	4,298	35,819	35,819	3,179	26,488	26,488
2	1,941	16,172	51,991	1,941	16,172	51,991	3,060	25,503	51,991
3	,903	7,525	59,516						
4	,816	6,801	66,318						
5	,692	5,763	72,081						
6	,643	5,360	77,442						
7	,581	4,845	82,287						
8	,533	4,444	86,731						
9	,486	4,053	90,784						
10	,419	3,490	94,274						
11	,376	3,135	97,409						
12	,311	2,591	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 4 – Estatísticas de validade: Análise fatorial da PQ 12 (Matriz de componente rotativa)

		Componente	
		1	2
Recompensas intrínsecas formais	PQ 12.1.	,754	,220
	PQ 12.8.	,745	,237
	PQ 12.1.	,696	,070
	PQ 12.5.	,684	,027
	PQ 12.9.	,683	-,042
	PQ 12.2.	,663	,369
Recompensas intrínsecas informais	PQ 12.7.	,119	,789
	PQ 12.6.	,254	,734
	PQ 12.12.	,085	,721
	PQ 12.3.	,120	,719
	PQ 12.4.	-,066	,576
	PQ 12.10.	,304	,532

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

APÊNDICE F – ANÁLISE DA FIABILIDADE DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O cálculo da fiabilidade do IQ debruça-se, unicamente, nas PQ compostas por escalas ordinais do tipo Likert, nomeadamente as PQ 11, 12 e 13. Importa referir que os dados sociodemográficos e profissionais dos inquiridos, que foram medidos através das PQ 1 a 8, não são incluídos para o cálculo da fiabilidade do IQ aplicado, assim como as PQ 9, 10 e 14.

Primeiramente, analisámos a fiabilidade do construto relativo à frequência com que os militares são alvo de recompensas intrínsecas informais, que diz respeito à PQ 11. Assim, calculámos o *Alfa de Cronbach*, utilizando o *IBM SPSS Statistics 25*, obtendo um $\alpha = 0,945$ (Tabela n.º 5), que indica um grau de fiabilidade excelente (Quadro n.º 9).

Tabela n.º 5 – Estatísticas de fiabilidade: cálculo do *Alfa de Cronbach* dos itens que compõem a PQ 11

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
,945	12

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Dos 12 itens que compõem a PQ 11, não existem nenhum que, se fosse retirado, aumentaria o valor do *Alfa de Cronbach* (Tabela n.º 6), demonstrando que todos os itens se devem manter.

Tabela n.º 6 – Estatísticas totais dos itens que compõem a PQ 11 (1/2)

	Média da escala se o item for excluído	Variância da escala se o item for excluído	Correlação corrigida do total dos itens	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído
PQ 11.1.	33,66	82,482	,718	,941
PQ 11.2.	33,75	79,640	,787	,939
PQ 11.3.	33,75	80,567	,752	,940
PQ 11.4.	33,24	81,596	,743	,940
PQ 11.5.	33,62	79,957	,759	,940
PQ 11.6.	33,85	81,381	,689	,942
PQ 11.7.	33,91	82,021	,613	,945
PQ 11.8.	33,69	79,190	,817	,937
PQ 11.9.	33,53	80,963	,802	,938
PQ 11.10.	33,28	81,243	,742	,940

Tabela n.º 6 – Estatísticas totais dos itens que compõem a PQ 11 (2/2)

	Média da escala se o item for excluído	Variância da escala se o item for excluído	Correlação corrigida do total dos itens	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído
PQ 11.11.	33,41	78,827	,806	,938
PQ 11.12.	33,41	81,028	,715	,941

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

À semelhança do que foi realizado anteriormente, analisámos a fiabilidade dos seguintes construtos que, foram identificados e confirmados pela análise fatorial (dois fatores): a opinião e valorização que é atribuída pelos militares relativamente às recompensas intrínsecas formais (fator 1 – constituído pelas PQ 12.1., 12.2., 12.5., 12.8., 12.9. e 12.11) *versus* informais (fator 2 – constituído pelas PQ 12.3., 12.4., 12.6., 12.7., 12.10. e 12.12.)⁸².

Para o primeiro fator obtivemos um $\alpha = 0,816$ (Tabela n.º 7), que indica um grau de fiabilidade bom (Quadro n.º 12), apesar de ser inferior ao *Alfa* obtido no construto anterior. Segundo Hill e Hill (2012), este facto pode ser justificado, uma vez que o valor de Alfa é tanto maior quanto maior o número de itens no IQ e quanto mais elevadas forem as correlações entre eles. Em conformidade com o sucedido com o construto anterior, o *Alfa de Cronbach* pode aumentar, se determinados itens forem excluídos do IQ. Contudo, tal não se verifica neste caso, uma vez que o Alfa diminui sempre se se eliminar qualquer um dos itens (Tabela n.º 8). Desta forma, optámos por manter todos os itens.

Tabela n.º 7 – Estatísticas de fiabilidade: cálculo do *Alfa de Cronbach* dos itens que compõem o fator 1 (PQ 12)

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
,816	6

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

⁸² Cfr. Apêndice E, Tabela n.º 5.

Tabela n.º 8 – Estatísticas totais dos itens que compõem o fator 1 (PQ 12)

	Média da escala se se o item for excluído	Variância da escala se o item for excluído	Correlação corrigida do total dos itens	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído
PQ 12.1.	14,84	20,965	,551	,794
PQ 12.2.	14,13	20,246	,611	,781
PQ 12.5.	14,54	21,039	,523	,799
PQ 12.8.	14,69	19,680	,655	,771
PQ 12.9.	15,15	21,303	,480	,809
PQ 12.11.	14,85	19,517	,660	,769

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Para o segundo fator obtivemos um $\alpha = 0,769$ (Tabela n.º 9), que indica um grau de fiabilidade razoável (Quadro n.º 12). Para além disso, na Tabela n.º 10 podemos verificar que, eliminando o item PQ 12.4., o *Alfa* aumentaria para 0,783. No entanto, optámos por manter todos os itens, dado que esse aumento não se revela significativo, nem seria suficiente para atingir um grau de fiabilidade bom.

Tabela n.º 9 – Estatísticas de fiabilidade: cálculo do *Alfa de Cronbach* dos itens que compõem o fator 2 (PQ 12)

<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
,769	6

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 10 – Estatísticas totais dos itens que compõem o fator 2 (PQ 12)

	Média da escala se o item for excluído	Variância da escala se o item for excluído	Correlação corrigida do total dos itens	<i>Alfa de Cronbach</i> se o item for excluído
PQ 12.3.	20,96	9,476	,561	,727
PQ 12.4.	21,08	9,041	,364	,783
PQ 12.6.	21,14	8,717	,605	,711
PQ 12.7.	21,04	8,890	,640	,706
PQ 12.1.0.	21,47	8,568	,455	,756
PQ 12.12.	21,10	9,243	,561	,725

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Quadro n.º 9 – Significado atribuído aos diferentes valores do *Alfa de Cronbach*

Valor do <i>Alfa de Cronbach</i>	Significado
Maior que 0,9	Excelente
Entre 0,8 e 0,9	Bom
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraco
Menor que 0,6	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Hill e Hill (2002, p. 149).

APÊNDICE G – ORGANIZAÇÃO DO COMANDO TERRITORIAL DE LISBOA

Quadro n.º 10 – Organização do CTer de Lisboa em DTer e respetivos PTer, DTrans e DI

DTer de Alenquer	PTer de Alcoentre
	PTer de Alenquer
	PTer de Aveiras
	PTer de Azambuja
	PTer do Cadaval
	PTer da Merceana
DTer de Mafra	PTer da Ericeira
	PTer do Livramento
	PTer de Mafra
	PTer da Malveira
DTer de Sintra	PTer de Alcabideche
	PTer de Colares
	PTer de Pêro Pinheiro
	PTer de Sintra
	PTer de Terrugem
DTer de Torres Vedras	PTer da Lourinhã
	PTer de Moita dos Ferreiros
	PTer de Santa Cruz
	PTer do Sobral de Monte Agraço
	PTer de Torres Vedras
DTer de Vila Franca de Xira	PTer de Arruda dos Vinhos
	PTer de Bucelas
	PTer da Castanheira do Ribatejo
	PTer de São Julião do Tojal
	PTer de Vialonga
	Posto Fiscal do Aeroporto de Lisboa
	Posto Fiscal de Alfragide
	Posto Fiscal do Ministério das Finanças
DTrans de Carcavelos	
DTrans do Carregado	
DTrans de Torres Vedras	
DI	

Fonte: Adaptado de MAI (2008b, pp. 8850-8851).

APÊNDICE H – GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS DE APOIO À ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PARTE 1

Tabela n.º 11 – Género dos militares da amostra: frequências e percentagens (PQ 1)

		Frequência absoluta (<i>F</i>)	Frequência relativa (<i>f</i>)	Percentagem	Percentagem acumulada
Válido	Feminino	57	0,115	11,5%	11,5%
	Masculino	440	0,885	88,5%	100,0%
Total		497	1	100,0%	

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

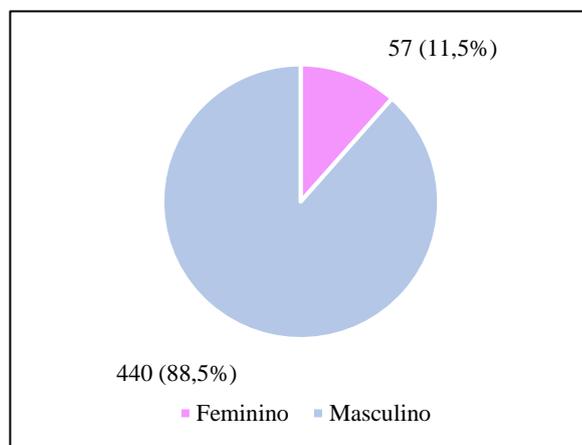


Figura n.º 17 – Gráfico circular do género dos militares da amostra (PQ 1)

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 12 – Idade dos militares da amostra: parâmetros ou indicadores (PQ 2)

N	Válido	497
	Omisso	0
Média (\bar{x})		39,18
Mediana (<i>Me</i>)		39,00
Moda (<i>Mo</i>)		44
Desvio padrão (σ)		8,682
Intervalo ou Amplitude		37
Mínimo		20
Máximo		57

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

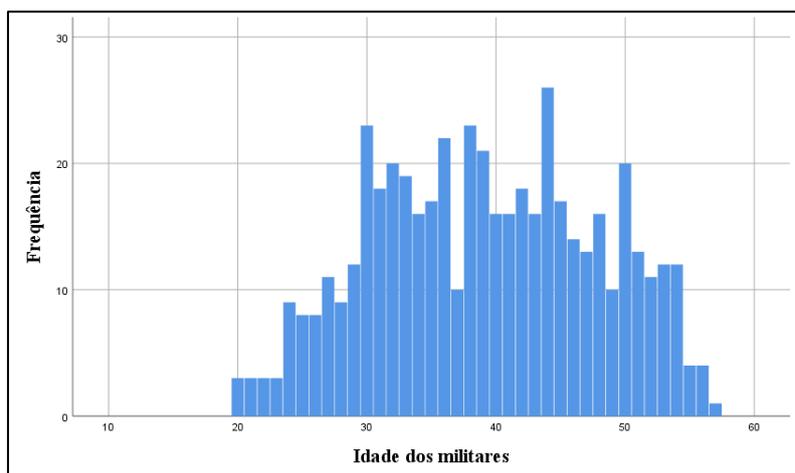


Figura n.º 18 – Histograma da idade dos militares da amostra (PQ 2)

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 13 – Estado civil dos militares da amostra: frequências e percentagens (PQ 3)

		Frequência absoluta (F)	Frequência relativa (f)	Percentagem	Percentagem acumulada
Válido	Solteiro(a)	147	0,296	29,6%	29,6%
	Casado(a)	271	0,545	54,5%	84,1%
	Divorciado(a)	42	0,082	8,5%	92,6%
	Viúvo(a)	1	0,002	,2%	92,8%
	Outro	36	0,072	7,2%	100,0%
	Total	497	1	100,0%	

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

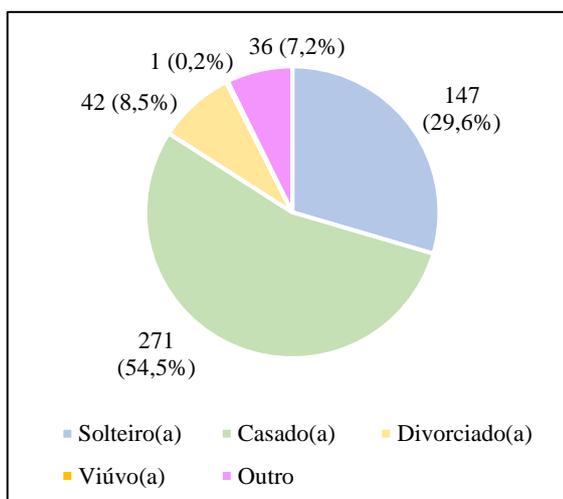


Figura n.º 19 – Gráfico circular do estado civil dos militares da amostra (PQ 3)

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 14 – Anos de serviço na GNR dos militares da amostra: parâmetros ou indicadores (PQ 4)

N	Válido	497
	Omisso	0
Média (\bar{x})		16,51
Mediana (Me)		17,00
Moda (Mo)		10
Desvio padrão (σ)		9,022
Intervalo ou Amplitude		38
Mínimo		0
Máximo		38

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 25.

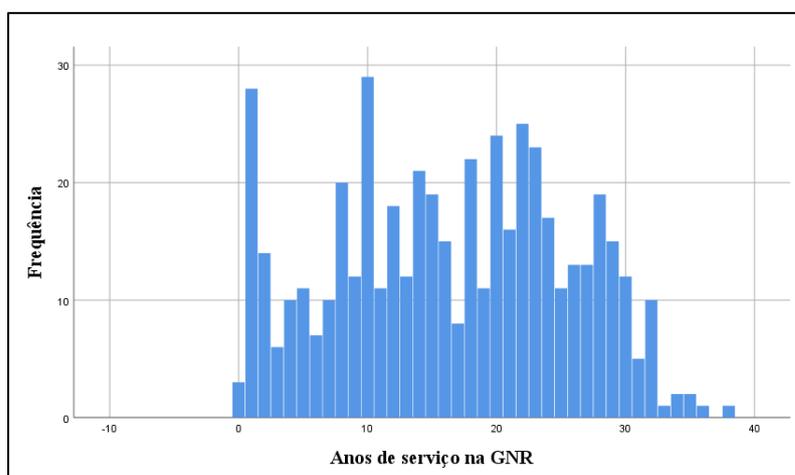


Figura n.º 20 – Histograma dos anos de serviço na GNR dos militares da amostra (PQ 4)

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 25.

Tabela n.º 15 – Categoria profissional dos militares da amostra: frequências e percentagens (PQ 5)

		Frequência absoluta (F)	Frequência relativa (f)	Percentagem	Percentagem acumulada
Válido	Oficiais	96	0,193	19,3%	19,3%
	Sargentos	119	0,239	23,9%	43,3%
	Guardas	282	0,567	56,7%	100,0%
	Total	497	1	100,0%	

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 25.

Tabela n.º 16 – Posto que os militares ocupam dentro da respetiva categoria: frequências e percentagens (PQ 5 e 6)

Categoria profissional		Posto	Frequência absoluta (F)	Frequência relativa (f)	Percentagem	Percentagem acumulada
Oficiais	Válido	Alferes	14	0,146	14,6	14,6
		Tenente	7	0,073	7,3	21,9
		Capitão	36	0,375	37,5	59,4
		Major	18	0,188	18,8	78,1
		Tenente-Coronel	13	0,135	13,5	91,7
		Coronel	8	0,083	8,3	100,0
		Total	96	1	100,0	
Sargentos	Válido	Segundo-Sargento	15	0,126	12,6	12,6
		Primeiro-Sargento	29	0,244	24,4	37,0
		Sargento-Ajudante	46	0,387	38,7	75,6
		Sargento-Chefe	27	0,222	22,2	97,9
		Sargento-Mor	3	0,021	2,1	100,0
		Total	119	1	100,0	
Guardas	Válido	Guarda	95	0,337	33,7	33,7
		Guarda Principal	52	0,184	18,4	52,1
		Cabo	106	0,376	37,6	89,7
		Cabo-Chefe	18	0,065	6,5	96,2
		Cabo-Mor	10	0,038	3,8	100,0
		Total	282	1	100,0	

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

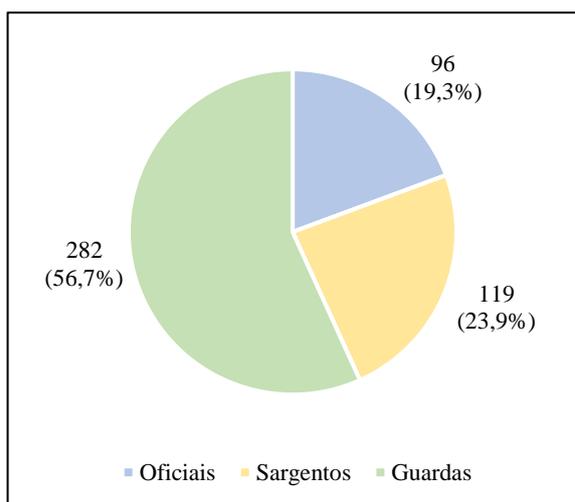


Figura n.º 21 – Gráfico circular da categoria profissional dos militares da amostra (PQ 5)

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

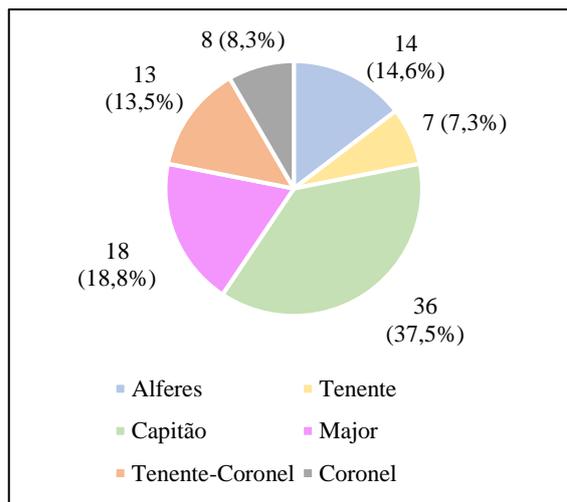


Figura n.º 22 – Gráfico circular dos postos dos militares da categoria de Oficiais (PQ 5 e 6)

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

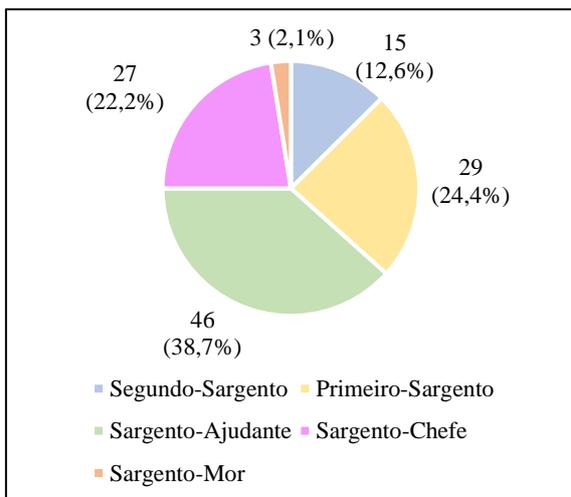


Figura n.º 23 – Gráfico circular dos postos dos militares da categoria de Sargentos (PQ 5 e 6)

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

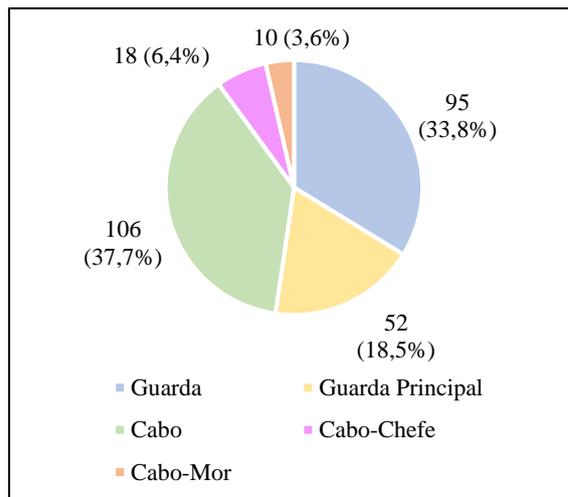


Figura n.º 24 – Gráfico circular dos postos dos militares da categoria de Guardas (PQ 5 e 6)

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS

Tabela n.º 17 – Função desempenhada atualmente pelos militares da amostra: frequências e percentagens (PQ 7)

	Frequência absoluta (F)	Frequência relativa (f)	Percentagem	Percentagem acumulada
Válido Comando	27	0,054	5,4%	5,4%
Direção ou chefia	81	0,163	16,3%	21,7%
Estado-maior	49	0,099	9,9%	31,6%
Execução	340	0,684	68,4%	100,0%
Total	497	1	100,0%	

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 25.

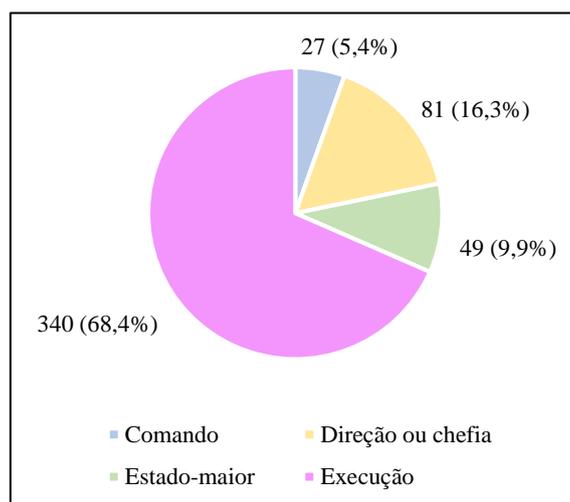


Figura n.º 25 – Gráfico circular da função desempenhada pelos militares da amostra (PQ 7)

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 25.

Tabela n.º 18 – Arma ou serviço dos militares da amostra: frequências e percentagens (PQ 8)

		Frequência absoluta (F)	Frequência relativa (f)	Percentagem	Percentagem acumulada
Válido	Infantaria	309	0,622	62,2%	62,2%
	Cavalaria	94	0,189	18,9%	81,1%
	Engenharia	8	0,016	1,6%	82,7%
	Administração militar	64	0,129	12,9%	95,6%
	Saúde militar	22	0,044	4,4%	100,0%
	Total	497	1	100,0%	

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 25.

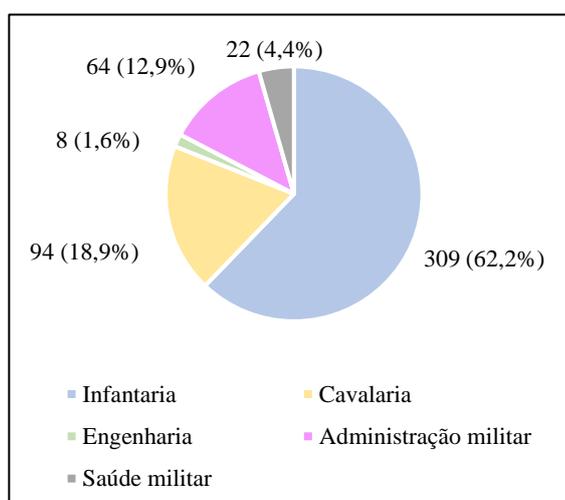


Figura n.º 26 – Gráfico circular da arma ou serviço dos militares da amostra (PQ 8)

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 25.

APÊNDICE I – MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Quadro n.º 11 – Matriz de classificação das variáveis analisadas no IQ

PQ	Tipo de variável			
	Quantitativa		Qualitativa	
	Discreta	Contínua	Nominal	Ordinal
1.			X	
2.		X		
3.			X	
4.		X		
5.			X	
6.			X	
7.			X	
8.			X	
9.	X			
10.			X	
11.				X
12.				X
13.				X
14.			X	

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE J – GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS DE APOIO À ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PARTE 2

Tabela n.º 19 – Número de recompensas intrínsecas formais recebidas pelos militares da amostra: frequências e percentagens (PQ 9)

	Referência elogiosa (PQ 9.1.)		Louvor (PQ 9.2.)		Licença por mérito (PQ 9.3.)		Promoção por distinção (PQ 9.4.)		Medalha(s) (PQ 9.5.)		Outra (PQ 9.6.)		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Número de recompensas	0	297	59,8%	120	24,1%	410	82,5%	483	97,2%	205	41,2%	492	99,0%
	1	134	27,0%	104	20,9%	28	5,6%	10	2,0%	63	12,7%	5	1,0%
	2	49	9,9%	80	16,1%	24	4,8%	3	0,6%	69	13,9%	-	-
	3	13	2,6%	63	12,7%	10	2,0%	1	0,2%	76	15,3%	-	-
	4	2	0,4%	47	9,5%	9	1,8%	-	-	43	8,7%	-	-
	5	1	0,2%	31	6,2%	7	1,4%	-	-	17	3,4%	-	-
	6	1	0,2%	22	4,4%	2	0,4%	-	-	7	1,4%	-	-
	7	-	-	11	2,2%	1	0,2%	-	-	5	1,0%	-	-
	8	-	-	9	1,8%	2	0,4%	-	-	4	0,8%	-	-
	9	-	-	4	0,8%	-	-	-	-	1	0,2%	-	-
	10	-	-	1	0,2%	1	0,2%	-	-	2	0,4%	-	-
	11	-	-	-	-	1	0,2%	-	-	2	0,4%	-	-
	12	-	-	-	-	1	0,2%	-	-	2	0,4%	-	-
	13	-	-	1	0,2%	-	-	-	-	1	0,2%	-	-
	14	-	-	3	0,6%	-	-	-	-	-	-	-	-
	15	-	-	-	-	1	0,2%	-	-	-	-	-	-
	17	-	-	1	0,2%	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 25.

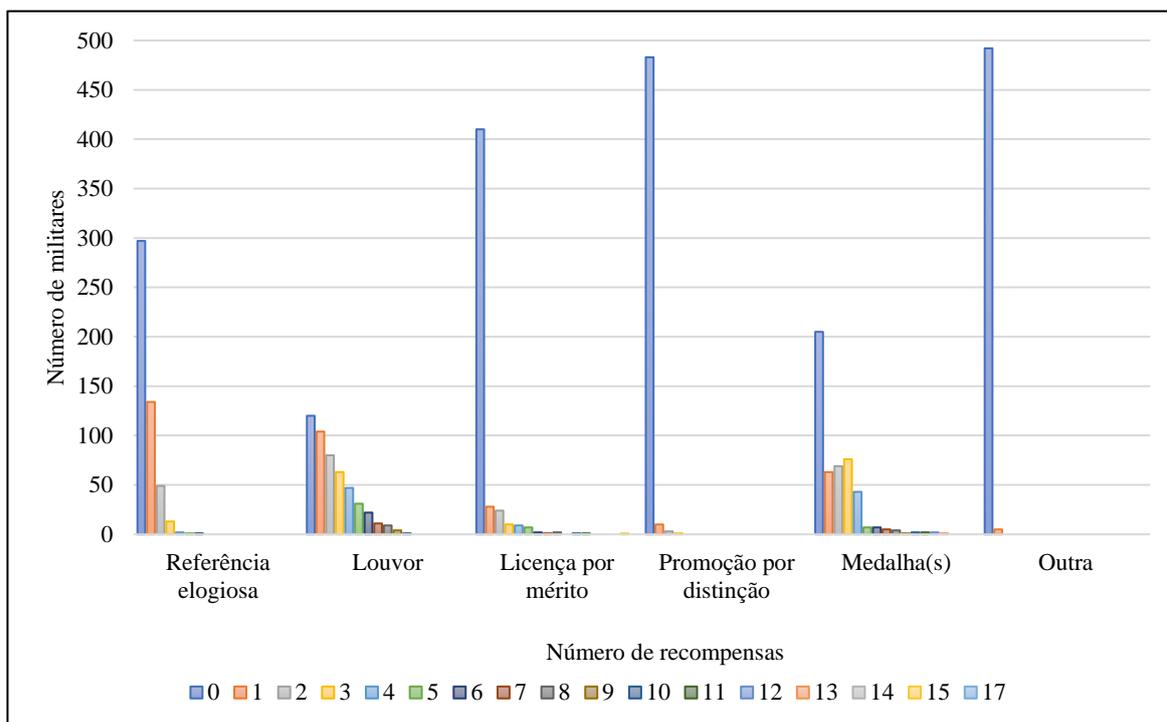


Figura n.º 27 – Gráfico de barras do número de recompensas intrínsecas formais dos militares da amostra (PQ 9)

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 20 – Recompensas intrínsecas formais dos militares da amostra: parâmetros ou indicadores (PQ 9)

	N	Mínimo	Máximo	Média (\bar{x})	Desvio padrão (σ)
Recompensas intrínsecas formais recebidas	497	0	28	5,34	5,105
N válido (de lista)	497				

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 21 – Respostas “sim” aos efeitos produzidos pelas recompensas intrínsecas formais: frequências e percentagens (PQ 10)

		Frequência absoluta (F)	Frequência relativa (f)	Percentagem
Efeitos positivos	Sensação de reconhecimento (PQ 10.1.)	302	0,608	60,8%
	Motivação (PQ 10.3.)	197	0,396	39,6%
	Satisfação (PQ 10.5.)	171	0,344	34,4%
	Justiça (PQ 10.7.)	98	0,197	19,7%
	Gratidão (PQ 10.8.)	71	0,143	14,3%
Efeitos negativos	Indiferença (PQ 10.2.)	60	0,121	12,1%
	Injustiça (PQ 10.4.)	50	0,101	10,1%
	Desinteresse (PQ 10.6.)	16	0,032	3,2%
	Perturbação (PQ 10.9.)	2	0,004	0,4%
	Incómodo (PQ 10.10.)	6	0,012	1,2%

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

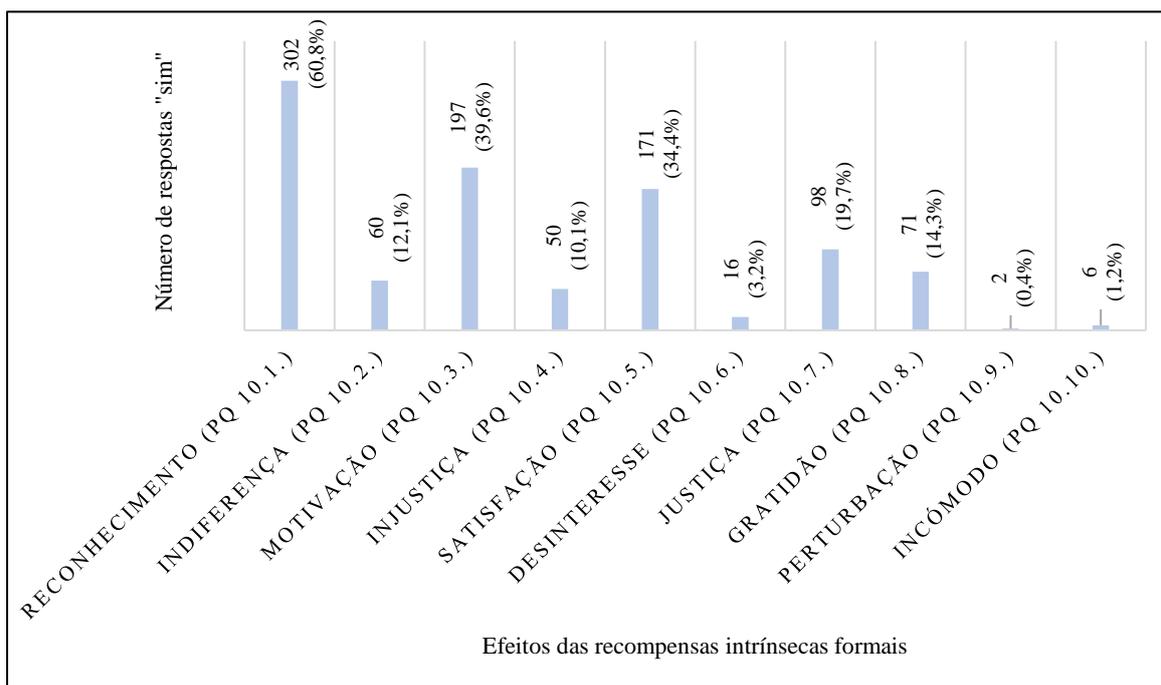


Figura n.º 28 – Gráfico de barras das respostas “sim” aos efeitos produzidos pelas recompensas intrínsecas formais

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 22 – Regularidade com que os militares da amostra recebem recompensas intrínsecas informais: frequências e percentagens (PQ 11)

		Nunca		Raramente		Às vezes		Frequentemente		Sempre	
Feedbacks positivos	PQ 11.1.	29	5,8%	119	23,9%	198	39,8%	134	27,0%	17	3,4%
	PQ 11.6.	64	12,9%	122	24,5%	183	36,8%	106	21,3%	22	4,4%
	PQ 11.9.	26	5,2%	95	19,1%	197	39,6%	153	30,8%	26	5,2%
Autonomia e responsabilidade	PQ 11.4.	20	4,0%	71	14,3%	136	27,4%	226	45,5%	44	8,9%
	PQ 11.10.	24	4,8%	68	13,7%	159	32,0%	196	39,4%	50	10,1%
	PQ 11.12.	34	6,8%	83	16,7%	153	30,8%	185	37,2%	42	8,5%
Treino, desenvolvimento e progressão	PQ 11.3.	47	9,5%	130	26,2%	173	34,8%	123	24,7%	24	4,8%
	PQ 11.5.	45	9,1%	111	22,3%	161	32,4%	148	29,8%	32	6,4%
	PQ 11.7.	74	14,9%	140	28,2%	152	30,6%	104	20,9%	27	5,4%
Participação na tomada de decisões	PQ 11.2.	58	11,7%	115	23,1%	162	32,6%	145	29,2%	17	3,4%
	PQ 11.8.	51	10,3%	109	21,9%	174	35,0%	138	27,8%	25	5,0%
	PQ 11.11.	34	6,8%	91	18,3%	153	30,8%	162	32,6%	57	11,5%

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 25.

Tabela n.º 23 – Recompensas intrínsecas informais recebidas pelos militares da amostra: parâmetros ou indicadores (PQ 11)

	N	Mínimo	Máximo	Média (\bar{x})	Desvio padrão (σ)
Recompensas intrínsecas informais recebidas (frequência total)	497	1	5	3,0537	,81483
Feedbacks positivos	497	1	5	2,9658	,86651
Autonomia e responsabilidade	497	1	5	3,3360	,87911
Treino, desenvolvimento e progressão	497	1	5	2,8846	,90083
Participação na tomada de decisões	497	1	5	3,0282	,95396
N válido (de lista)	497				

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 25.

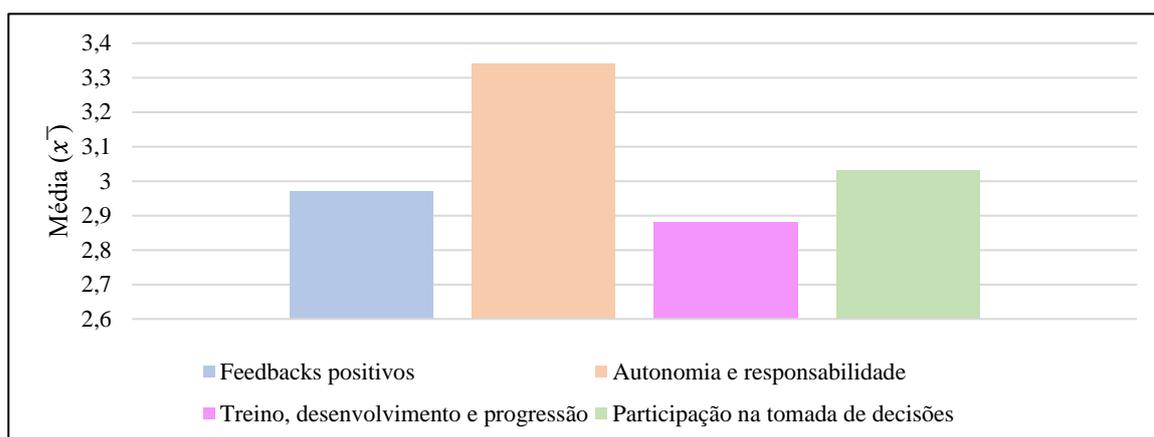


Figura n.º 29 – Gráfico de barras das recompensas intrínsecas informais recebidas (PQ 11)

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 24 – Valorização atribuída pelos militares da amostra aos dois tipos de recompensas intrínsecas: frequências e percentagens (PQ 12)

		Discordo totalmente		Discordo em parte		Não concordo nem discordo		Concordo em parte		Concordo totalmente	
Recompensas intrínsecas formais	PQ 12.1.	80	16,1%	149	30,0%	79	15,9%	166	33,4%	23	4,6%
	PQ 12.2.	56	11,3%	33	6,6%	116	23,3%	188	37,8%	104	20,9%
	PQ 12.5.	72	14,5%	72	14,5%	151	30,4%	140	28,2%	62	12,5%
	PQ 12.8.	88	17,7%	87	17,5%	124	24,9%	156	31,4%	42	8,5%
	PQ 12.9.	154	31,0%	89	17,9%	136	27,4%	91	18,3%	27	5,4%
	PQ 12.11.	114	22,9%	75	15,1%	149	30,0%	121	24,3%	38	7,6%
Recompensas intrínsecas informais	PQ 12.3.	2	0,4%	4	0,8%	37	7,4%	205	41,2%	249	50,1%
	PQ 12.4.*	11	2,2%	33	6,6%	50	10,1%	117	23,5%	286	57,5%
	PQ 12.6.	5	1,0%	6	1,2%	81	16,3%	190	38,2%	215	43,3%
	PQ 12.7.	3	0,6%	7	1,4%	50	10,1%	203	40,8%	234	47,1%
	PQ 12.10.	20	4,0%	28	5,6%	89	17,9%	209	42,1%	151	30,4%
	PQ 12.12.	2	0,4%	8	1,6%	57	11,5%	224	45,1%	206	41,4%

* Este item apresenta formulação negativa (“É-me completamente indiferente se o(s) meu(s) superior(es) hierárquico(s) aprecia(m) as minhas qualidades profissionais”) e, portanto, a escala tem de ser invertida, de maneira a analisarmos todos os itens de igual forma. Os valores apresentados na Tabela n.º 24 já se encontram invertidos, sendo que os resultados obtidos em primeira mão foram os seguintes: 286 (57,5%), 117 (23,5%), 50 (10,1%), 33 (6,6%) e 11 (2,2%), sendo que o primeiro parâmetro diz respeito a “discordo totalmente” e o último a “concordo totalmente”.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 25 – Valorização atribuída pelos militares da amostra aos dois tipos de recompensas intrínsecas: parâmetros ou indicadores (PQ 12)

	N	Mínimo	Máximo	Média (\bar{x})	Desvio padrão (σ)
Valorização atribuída às recompensas intrínsecas formais	497	1,00	5,00	2,9400	,88845
Valorização atribuída às recompensas intrínsecas informais	497	2,17	5,00	4,2267	,58623
N válido (de lista)	497				

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

APÊNDICE K – GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS DE APOIO À ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PARTE 3

Tabela n.º 26 – Itens das três subescalas do comprometimento organizacional: frequências e percentagens (PQ 13)

		Discordo totalmente		Discordo em parte		Não concordo nem discordo		Concordo em parte		Concordo totalmente	
Subescala do comprometimento organizacional afetivo	PQ 13.2.*	24	4,8%	76	15,3%	65	13,1%	126	25,4%	206	41,4%
	PQ 13.6.	24	4,8%	34	6,8%	90	18,1%	185	37,2%	164	33,0%
	PQ 13.7.**	30	6,0%	46	9,3%	97	19,5%	120	24,1%	204	41,0%
	PQ 13.9.	69	13,9%	65	13,1%	115	23,1%	186	37,4%	62	12,5%
	PQ 13.11.	31	6,2%	39	7,8%	112	22,5%	172	34,6%	143	28,8%
	PQ 13.15.***	18	3,6%	39	7,8%	80	16,1%	114	22,9%	246	49,5%
Subescala do comprometimento organizacional instrumental ou calculativo	PQ 13.1.	93	18,7%	80	16,1%	142	28,6%	127	25,6%	55	11,1%
	PQ 13.3.	66	13,3%	78	15,7%	127	25,6%	128	25,8%	98	19,7%
	PQ 13.13.	127	25,6%	74	14,9%	133	26,8%	113	22,7%	50	10,1%
	PQ 13.14.	62	12,5%	61	12,3%	133	26,8%	169	34,0%	72	14,5%
	PQ 13.16.	133	26,8%	95	19,1%	135	27,2%	92	18,5%	42	8,5%
	PQ 13.17.	73	14,7%	79	15,9%	102	20,5%	162	32,6%	81	16,3%
PQ 13.19.	84	16,9%	81	16,3%	148	29,8%	115	23,1%	69	13,9%	
Subescala do comprometimento organizacional normativo	PQ 13.4.	118	23,7%	87	17,4%	135	27,2%	108	21,7%	49	9,9%
	PQ 13.5.****	48	9,7%	49	9,9%	109	21,9%	106	21,3%	185	37,2%
	PQ 13.8.	127	25,6%	85	17,1%	137	27,6%	101	20,3%	47	9,5%
	PQ 13.10.	24	4,8%	19	3,8%	75	15,1%	138	27,8%	241	48,5%
	PQ 13.12.	154	31,0%	86	17,3%	125	25,2%	78	15,7%	54	10,9%
	PQ 13.18.	77	15,5%	53	10,7%	131	26,4%	156	31,4%	80	16,1%

*Este item apresenta formulação negativa (“Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização”) e, portanto, a escala tem de ser invertida. Os valores obtidos na Tabela n.º 26 já se encontram invertidos, sendo que os resultados obtidos em primeira mão foram os seguintes: 206 (41,4%), 126 (25,4%), 65 (13,1%), 76 (15,3%) e 24 (4,8%), sendo que o primeiro parâmetro diz respeito a “discordo totalmente” e o último a “concordo totalmente”.

**Este item apresenta formulação negativa (“Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização”) e, portanto, a escala tem de ser invertida. Os valores obtidos na Tabela n.º 26 já se encontram invertidos, sendo que os resultados obtidos em primeira mão foram os seguintes: 204 (41,0%), 120 (24,1%), 97 (19,5%), 46 (9,3%) e 30 (6,0%), sendo que o primeiro parâmetro diz respeito a “discordo totalmente” e o último a “concordo totalmente”.

***Este item apresenta formulação negativa (“Não sinto que faço parte desta organização”) e, portanto, a escala tem de ser invertida. Os valores obtidos na Tabela n.º 26 já se encontram invertidos, sendo que os resultados obtidos em primeira mão foram os seguintes: 246 (49,5%), 114 (22,9%), 80 (16,1%), 39 (7,8%) e 18 (3,6%), sendo que o primeiro parâmetro diz respeito a “discordo totalmente” e o último a “concordo totalmente”.

****Este item apresenta formulação negativa (“Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente”) e, portanto, a escala tem de ser invertida. Os valores obtidos na Tabela n.º 26 já se encontram invertidos, sendo que os resultados obtidos em primeira mão foram os seguintes: 185 (37,2%), 106 (21,3%), 109 (21,9%), 49 (9,9%) e 48 (9,7%), sendo que o primeiro parâmetro diz respeito a “discordo totalmente” e o último a “concordo totalmente”.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao IBM SPSS Statistics 25.

Tabela n.º 27 – Itens das três subescalas do comprometimento organizacional: parâmetros ou indicadores (PQ 13)

		Média (\bar{x})	Desvio padrão (σ)	Intervalo ou Amplitude	Mínimo	Máximo
Subescala do comprometimento organizacional afetivo	PQ 13.2.*	3,83	1,252	4	1	5
	PQ 13.6.	3,87	1,097	4	1	5
	PQ 13.7.**	3,85	1,224	4	1	5
	PQ 13.9.	3,22	1,231	4	1	5
	PQ 13.11.	3,72	1,145	4	1	5
	PQ 13.15.***	4,07	1,137	4	1	5
	Total	3,76	1,181	-	-	-
Subescala do comprometimento organizacional instrumental ou calculativo	PQ 13.1.	2,94	1,268	4	1	5
	PQ 13.3.	3,23	1,298	4	1	5
	PQ 13.13.	2,77	1,323	4	1	5
	PQ 13.14.	3,26	1,216	4	1	5
	PQ 13.16.	2,63	1,284	4	1	5
	PQ 13.17.	3,20	1,299	4	1	5
	PQ 13.19.	3,01	1,276	4	1	5
Total	3,01	1,281	-	-	-	
Subescala do comprometimento organizacional normativo	PQ 13.4.	2,76	1,298	4	1	5
	PQ 13.5.****	3,67	1,322	4	1	5
	PQ 13.8.	2,71	1,302	4	1	5
	PQ 13.10.	4,11	1,101	4	1	5
	PQ 13.12.	2,58	1,354	4	1	5
	PQ 13.18.	3,22	1,280	4	1	5
Total	3,18	1,276	-	-	-	

*Os valores da tabela já se encontram invertidos. Em primeira mão, obtivemos os seguintes valores: $\bar{x} = 2,17$ e $\sigma = 1,252$.

**Os valores da tabela já se encontram invertidos. Em primeira mão, obtivemos os seguintes valores: $\bar{x} = 2,15$ e $\sigma = 1,224$.

***Os valores da tabela já se encontram invertidos. Em primeira mão, obtivemos os seguintes valores: $\bar{x} = 1,93$ e $\sigma = 1,137$.

****Os valores da tabela já se encontram invertidos. Em primeira mão, obtivemos os seguintes valores: $\bar{x} = 2,33$ e $\sigma = 1,322$.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 28 – Componentes do comprometimento organizacional: parâmetros ou indicadores (PQ 13)

	N	Mínimo	Máximo	Média (\bar{x})	Desvio padrão (σ)
Comprometimento afetivo	497	1	5	3,7586	,88979
Comprometimento instrumental ou calculativo	497	1	5	3,0046	,87462
Comprometimento normativo	497	1	5	3,1757	,95882
N válido (de lista)	497				

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 29 – Componente(s) do comprometimento organizacional mais evidenciada(s): frequências e percentagens (PQ 13)

		Frequência absoluta (<i>F</i>)	Frequência relativa (<i>f</i>)	Percentagem
Componente do comprometimento organizacional mais evidenciada	Afetiva	303	0,609	60,9%
	Instrumental ou calculativa	96	0,193	19,3%
	Normativa	57	0,116	11,6%
	Afetiva e Instrumental*	4	0,008	0,8%
	Afetiva e Normativa*	31	0,062	6,2%
	Instrumental e Normativa*	2	0,004	0,4%
	Todas as componentes*	4	0,008	0,8%
	Total	497	1	100%

*Casos em que os inquiridos evidenciaram o mesmo grau em mais do que uma componente.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 30 – Relação e identificação dos militares da amostra com a GNR: frequências e percentagens (PQ 14)

		Frequência absoluta (<i>F</i>)	Frequência relativa (<i>f</i>)	Percentagem	Percentagem acumulada
Válido	A	20	0,040	4,0%	4,0%
	B	45	0,091	9,1%	13,1%
	C	85	0,171	17,1%	30,2%
	D	181	0,364	36,4%	66,6%
	E	98	0,197	19,7%	86,3%
	F	68	0,137	13,7%	100,0%
	Total	497	1	100,0%	

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

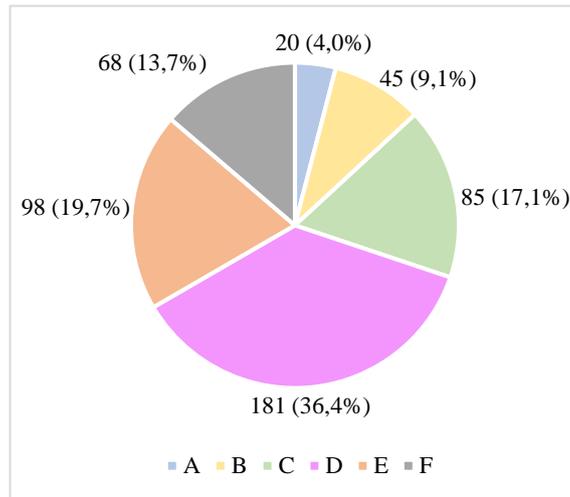


Figura n.º 30 – Gráfico circular da relação e identificação dos militares da amostra com a GNR (PQ 14)

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

APÊNDICE L – CORRELAÇÕES ENTRE VARIÁVEIS

Reveste-se de elevado interesse, realizar a caracterização de relações entre duas variáveis simultaneamente (análise descritiva bivariada). Para resumirmos as associações entre variáveis, recorreremos ao coeficiente de correlação de Pearson (r). Este coeficiente traduz-se, na prática, num valor numérico que “indica o grau de relação entre duas variáveis” (Fortin, 2009, p. 432), podendo variar entre -1 e +1, sendo que quanto maior o valor absoluto do coeficiente, mais forte é a relação entre as variáveis (Figura n.º 33). Para um valor absoluto de 1, considera-se que existe uma relação linear perfeita entre as variáveis e, por sua vez, quando a correlação é de 0, indica que não existe qualquer relação linear. Através do sinal positivo ou negativo, conseguimos saber a direção da correlação, isto é, o sinal positivo demonstra que ambas as variáveis aumentam ou diminuem em conjunto, sendo que o sinal negativo traduz-se no aumento de uma variável, em contrapartida da diminuição da outra (Hill & Hill, 2012).

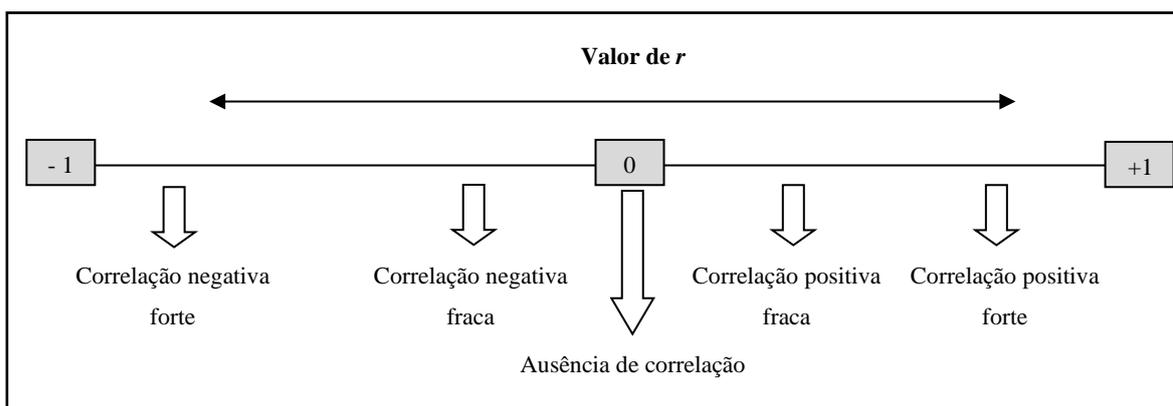


Figura n.º 31 – Variação e significados aos valores do coeficiente de correlação de Pearson

Fonte: Elaboração própria.

Em suma, importa clarificar que duas variáveis consideram-se relacionadas se a mudança de uma, provocar a mudança da outra. De seguida, apresentam-se inúmeras tabelas de correlações de Pearson, que serviram de base à construção do subcapítulo 5.2.

Tabela n.º 31 – Correlações de Pearson entre variáveis: recompensas intrínsecas formais recebidas e comprometimento organizacional

	Comprometimento organizacional afetivo	Comprometimento organizacional instrumental ou calculativo	Comprometimento organizacional normativo
Recompensas intrínsecas formais recebidas (número total)	,231**	-,016	,136**
Referência elogiosa	-,018	,003	-,042
Louvor	,283**	-,015	,159**
Licença por mérito	,032	-,013	,017
Promoção por distinção	-,001	,076	,064
Medalha(s)	,203**	-,021	,139**
Outra	,084	-,033	-,029

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 32 – Correlações de Pearson entre variáveis: recompensas intrínsecas informais recebidas e comprometimento organizacional

	Comprometimento organizacional afetivo	Comprometimento organizacional instrumental ou calculativo	Comprometimento organizacional normativo
Recompensas intrínsecas informais recebidas (frequência total)	,438**	-,018	,330**
<i>Feedbacks</i> positivos	,341**	-,025	,271**
Autonomia e responsabilidade	,402**	-,016	,275**
Treino, desenvolvimento e progressão	,442**	,017	,359**
Participação na tomada de decisões	,402**	-,041	,287**

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

APÊNDICE M – REGRESSÕES LINEARES MÚLTIPLAS

M.1. Variável dependente: comprometimento organizacional afetivo

Tabela n.º 33 – Resumo do modelo com as variáveis independentes e a variável dependente “comprometimento organizacional afetivo”

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Desvio padrão da estimativa
1	,454 ^a	,206	,203	,79448

- a. Preditores: (Constante), Recompensas intrínsecas formais recebidas, Recompensas intrínsecas informais recebidas
- b. Variável Dependente: Comprometimento organizacional afetivo

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 34 – Coeficientes com as variáveis independentes e a variável dependente “comprometimento organizacional afetivo”

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	2,293	,138		16,573	,000
	Recompensas intrínsecas formais recebidas	,021	,007	,122	2,922	,004
	Recompensas intrínsecas informais recebidas	,443	,045	,406	9,738	,000

- a. Variável Dependente: Comprometimento organizacional afetivo

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

M.2. Variável dependente: comprometimento organizacional instrumental ou calculativo

Tabela n.º 35 – Resumo do modelo com as variáveis independentes e a variável dependente “comprometimento organizacional instrumental ou calculativo”

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Desvio padrão da estimativa
1	,022 ^a	,000	-,004	,87618

- a. Preditores: (Constante), Recompensas intrínsecas formais recebidas, Recompensas intrínsecas informais recebidas
- b. Variável Dependente: Comprometimento organizacional instrumental ou calculativo

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 36 – Coeficientes com as variáveis independentes e a variável dependente “comprometimento organizacional instrumental ou calculativo”

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	3,065	,153		20,085	,000
	Recompensas intrínsecas formais recebidas	-,002	,008	-,012	-,263	,792
	Recompensas intrínsecas informais recebidas	-,016	,050	-,015	-,320	,749

a. Variável Dependente: Comprometimento organizacional instrumental ou calculativo

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

M.3. Variável dependente: comprometimento organizacional normativo

Tabela n.º 37 – Resumo do modelo com as variáveis independentes e a variável dependente “comprometimento organizacional normativo”

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Desvio padrão da estimativa
1	,333 ^a	,111	,107	,90583

- a. Preditores: (Constante), Recompensas intrínsecas formais recebidas, Recompensas intrínsecas informais recebidas
- b. Variável Dependente: Comprometimento organizacional normativo

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

Tabela n.º 38 – Coeficientes com as variáveis independentes e a variável dependente “comprometimento organizacional normativo”

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	1,990	,158		12,612	,000
	Recompensas intrínsecas formais recebidas	,010	,008	,051	1,155	,249
	Recompensas intrínsecas informais recebidas	,372	,052	,316	7,169	,000

a. Variável Dependente: Comprometimento organizacional normativo

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *IBM SPSS Statistics 25*.

ANEXOS

ANEXO A – ORGANOGRAMA GERAL DA GNR

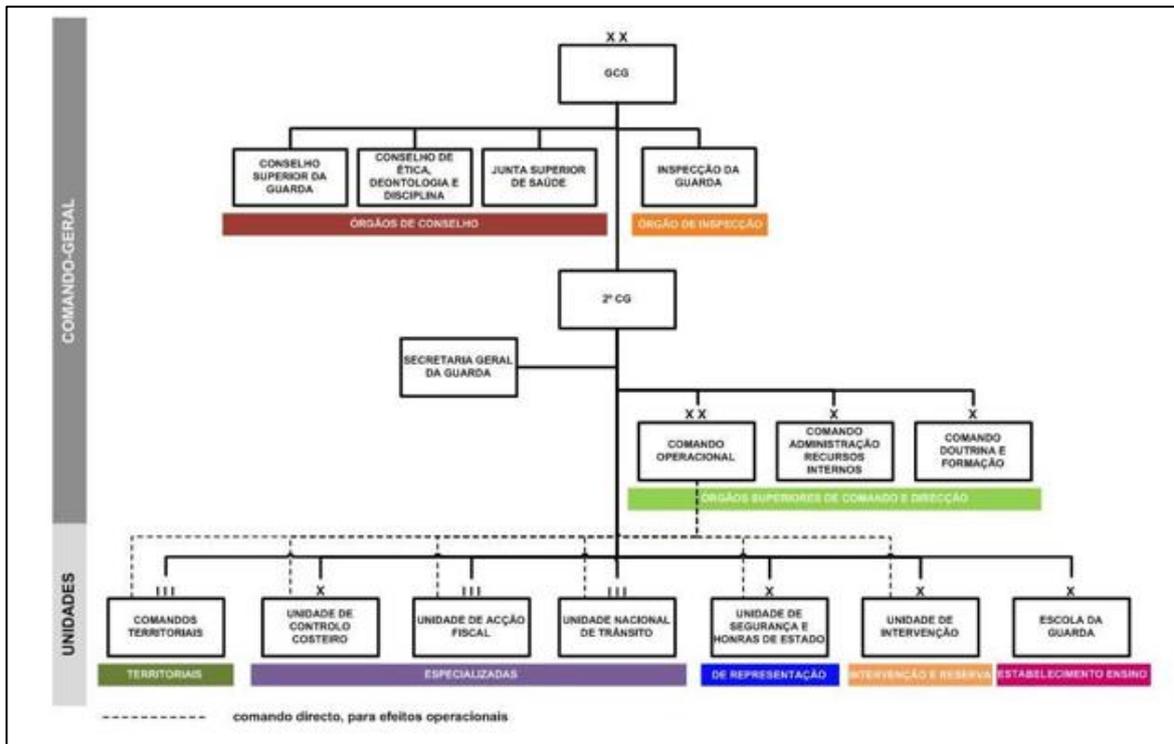


Figura n.º 32 – Organograma da GNR

Fonte: Página da Internet.⁸³

⁸³ Cfr. <http://www.operacional.pt/a-nova-organica-da-gnr>, acessado em 12 de março de 2019, pelas 15h20min.

ANEXO B – ESTRUTURA DO COMANDO OPERACIONAL

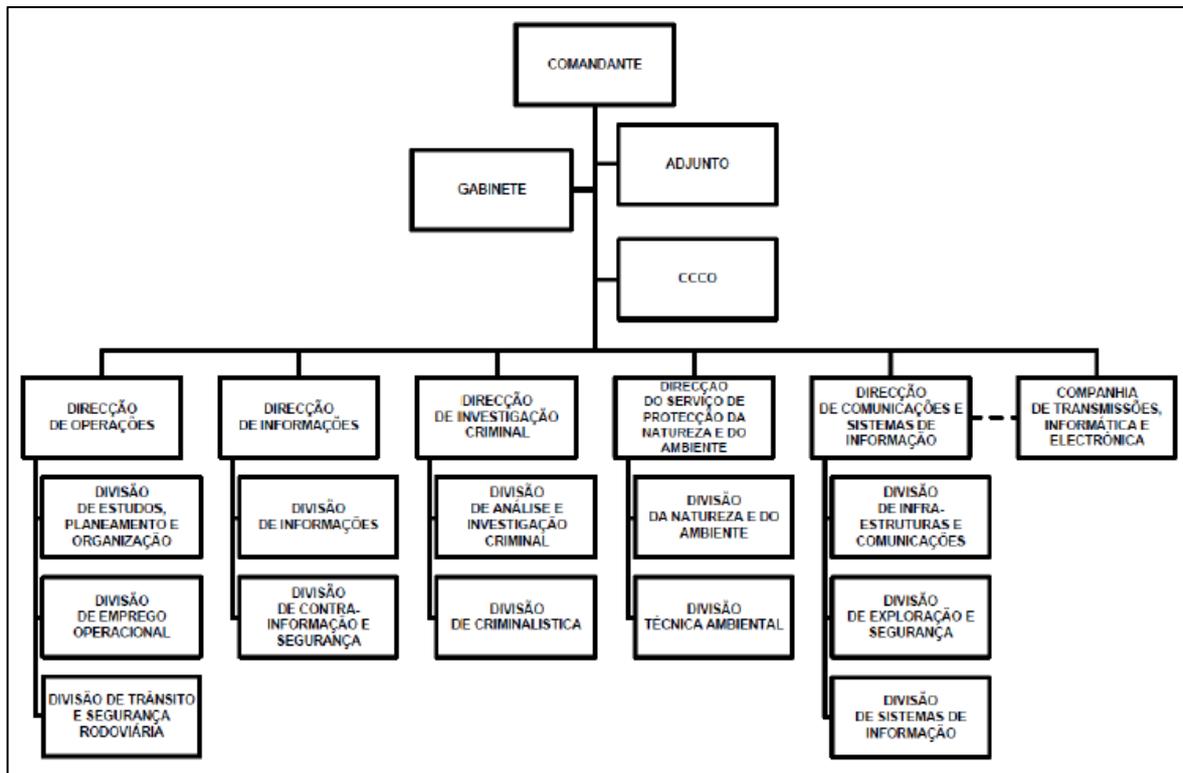


Figura n.º 33 – Posicionamento da DIC na estrutura do CO

Fonte: GNR (2010, p. 1351).