

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

**ADAPTABILIDADE E EMPENHAMENTO EM
CONTEXTO MILITAR: ESTUDO EXPLORATÓRIO EM
DUAS AMOSTRAS DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA**

Marisa Filomena Santos Esteves

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2014

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**ADAPTABILIDADE E EMPENHAMENTO EM
CONTEXTO MILITAR: ESTUDO EXPLORATÓRIO EM
DUAS AMOSTRAS DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA**

Marisa Filomena Santos Esteves

Dissertação Orientada pela Professora Doutora Maria Eduarda Duarte

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações

2014

Don't ever let somebody tell you can't do something, not even me. Alright?

You dream, you gotta protect it.

People can't do something themselves, they wanna tell you you can't do it.

If you want something, go get it.

Period.

Will Smith's character Chris Gardner in the 2006 movie The Pursuit of Happiness

Ao meu futuro marido, o meu Norte.

RESUMO

O estudo investiga a possível relação entre o Empenhamento Organizacional e a Adaptabilidade de Carreira, bem como eventuais diferenças ao nível das duas amostras da Guarda Nacional Republicana em análise (Oficiais e Guardas), nas variáveis em estudo. Tendo como base teórica a noção de evolução de carreira numa Instituição Militar, foram aplicados o Questionário de Empenhamento Organizacional e o Inventário de Adaptabilidade a uma amostra de 91 militares, distribuídos por Oficiais e Guardas da Guarda Nacional Republicana.

Os resultados obtidos destacam o Empenhamento Afectivo como o que melhor caracteriza o sentimento de identificação do militar para com a Instituição, bem como a existência de uma relação entre o mesmo tipo de Empenhamento e a Adaptabilidade. Verificou-se também a existência de diferenças significativas ao nível do Empenhamento (Geral e Normativo) e Adaptabilidade (Geral e na dimensão Curiosidade), com valores superiores nos Oficiais. Apresentam-se a Discussão dos Resultados, assim como as conclusões, limitações do presente estudo e sugestões de investigação futura, bem como as implicações para a prática ao nível da Gestão de Carreira em Contexto Militar.

Palavras-chave: Adaptabilidade de Carreira, Empenhamento Organizacional, Gestão de Carreira, Contexto Militar

ABSTRACT

This study examines the possible relationship between Organizational Commitment and Career Adaptability, as well as the possible differences regarding the two samples of the National Republican Guard in analysis (Officers and Guards), in the variables in study. Having as background the theoretical notion of career evolution in a Military Institution, it was administered the Questionnaire of Organizational Commitment and the Career Adaptability Inventory to a sample of 91 military, distributed by Officers and Guards of the National Republican Guard.

The results highlight Affective Commitment as the one that better characterizes the feeling of identification of the military to the Institution, as well as the existence of a relationship between the same type of commitment and Career Adaptability. It was also verified the existence of significant differences at the level of Commitment (in General and Normative) and Career Adaptability (in General and in the Curiosity Dimension), with higher values in the Offices. Results' discussion are drawn, as well as conclusions, limitations of the present study, future investigation suggestions and implications for the practice in the Career Management in Military Context.

Key Words: Career Adaptability, Organizational Commitment, Career Management, Military Context

AGRADECIMENTOS

Um grande obrigada à Professora Maria Eduarda Duarte, por ter estendido a mão num momento crítico, e ter dado a sua ajuda sem hesitar. O seu vasto saber e orientação para a exigência foram fulcrais no desenvolvimento deste projecto, reflectindo-se positivamente ao nível do desenvolvimento pessoal.

À Faculdade de Psicologia e ao corpo docente por me terem proporcionado uma formação de elevada qualidade, ao longo de 5 anos inesquecíveis.

A todos os militares da GNR que acederam em dar do seu tempo para a contribuição do aumento de conhecimento na área.

Aos meus pais, sem os quais nada disto tinha sido possível e que sempre acreditaram (mais que eu própria). Pelos 18 anos de trabalho que passaram ao meu lado, isto é para vocês.

Aos avós, que vêm aqui um desejo realizado; a quem, apesar de já não estar aqui, estará com certeza orgulhosa.

À Rita, pela paciência, honestidade e afecto.

À tia Bé, sem a qual provavelmente a Psicologia nunca teria sido uma escolha, e ao Vasco, o esclarecedor de dúvidas e entusiasta da estatística.

A Marina, que esteve lá desde o início e que ficará para sempre; à Inês, que acalmou os momentos de pânico mesmo sem o saber.

E a ti, Pedro, que ajudaste mais do que posso pôr em palavras. És para mim a prova de que o todo é mais que a soma das partes.

A todos os amigos que ajudaram, directa ou indirectamente na realização deste trabalho, um grande e humilde obrigada. Este trabalho é para todos vós.

ÍNDICE GERAL

RESUMO	ii
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
ÍNDICE GERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABELAS	v
INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
1.1 Modelo de carreira de Donald Super.....	2
1.2 O contexto de carreira Militar	3
1.3 Âncoras de Carreira de Schein	8
1.4 Adaptabilidade	10
1.5 Empenhamento Organizacional.....	12
1.6 Relação entre adaptabilidade e empenhamento	15
2. MÉTODO	16
2.1 Caracterização da Amostra	16
2.2 Instrumentos de Medida	16
2.2.1 Inventário de Adaptabilidade	16
2.2.2 Questionário de Empenhamento Organizacional.....	17
2.2.3 Ficha de dados pessoais.....	18
2.3 Procedimento.....	18
3. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	19

3.1	Qualidades Psicométricas e Análise de Médias (Inventário de Adaptabilidade e Questionário de Empenhamento Organizacional)	19
3.2	Empenhamento e Adaptabilidade	21
4.	DISCUSSÃO	26
4.1	Investigações Futuras.....	28
4.2	Limitações	29
4.3	Implicações para a prática de GRH na carreira militar	29
	CONCLUSÕES	31
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1	Esquema de Progressão de Carreira para Guardas e Oficiais da GNR.....	8
---------------------	---	----------

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1	- Itens referentes às escalas da Adaptabilidade.....	17
Tabela n.º 2	- Itens referentes às escalas do Empenhamento	18
Tabela n.º 3	– Questionário de Empenhamento e Inventário de Adaptabilidade - Alfa de Crobach e Médias de Escalas e Dimensões.....	20
Tabela n.º 4	- Correlações entre Dimensões do Empenhamento e Adaptabilidade de Carreira	21
Tabela n.º 5	- Correlações entre as Dimensões do Empenhamento e da Adaptabilidade (amostra geral)	22
Tabela n.º 6	- Valores de <i>Mean Rank</i> para os factores do Compromisso (Oficiais e Guardas)...	24
Tabela n.º 7	- Valores de <i>Mean Rank</i> para os Factores da Adaptabilidade (Oficiais e Guardas)	25

INTRODUÇÃO

A noção de carreira como era conhecida está a mudar. A linearidade e previsibilidade que caracterizaram durante muitos anos uma progressão típica e quase automatizada dão agora lugar à incerteza e dinamismo, com carreiras impossíveis de prever e que poderão tomar vários rumos (Duarte, 2009). Contudo, e apesar de o sistema organizacional se encontrar em modificação, a evolução no contexto militar ainda se rege pelo modelo tradicional de carreira, que tem por base a ascensão vertical, sendo principalmente pautada por valores como a lealdade e defesa da pátria, ao qual está associada a noção de carreira para a vida (Jerónimo & Ribeiro, 2012). Deste modelo tradicional decorre a consequência de poder não existir uma correspondência entre as aspirações e expectativas de evolução de carreira, em função da motivação de cada militar, dada a limitação de progressão em função de factores como anos de serviço (relacionado com o militar) e o planeamento de necessidades de efectivo concretizada através do recrutamento interno e externo (por parte da organização).

A importância do desenvolvimento de uma gestão de carreiras ancorada nas exigências de cada função, que garanta a identificação do potencial de desenvolvimento dos militares, tendo por base as suas próprias aspirações, bem como a promoção da adaptabilidade através do apoio à adaptação a novas funções poderão suportar o desenvolvimento de elevados valores de empenhamento para com a Instituição (Parker & Inkson, 1999). O valor de colaboradores com elevados níveis de empenhamento traduz-se na disposição para realizar sacrifícios suportando condições de trabalho mais exigentes e numa maior propensão em trabalhar para o alcance dos objectivos organizacionais; em contexto militar, isto pode implicar que os militares estejam dispostos a actuar como “patriotas” da sua Instituição (Goleman, 1999, cit. em Cunha, Rego, Cunha & Cabral Cardoso, 2006). Dadas as mudanças tecnológicas a acontecer num ritmo acelerado permanente, a “chave do sucesso” em qualquer função reside na capacidade de o indivíduo gerir essas mesmas mudanças, adaptando-se eficazmente; desta forma, o apoio por parte da Instituição na promoção da Adaptabilidade às exigências actuais poderá constituir uma fonte de valorização dos seus militares (Fontainhas, 2008).

No presente estudo procura-se compreender que tipo de empenhamento melhor caracteriza a ligação do militar para com a Instituição, bem como verificar a possível existência de diferenças ao nível dos Guardas e Oficiais nas variáveis da Adaptabilidade e Empenhamento. Apesar de o presente trabalho possuir um carácter exploratório, os resultados poderão apoiar na compreensão da percepção, por parte da Instituição, da promoção do empenhamento e adaptabilidade dos seus militares e de que forma as práticas de Recursos Humanos poderão servir como ferramenta de valorização do capital humano.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A impressão retratada actualmente é a que no passado as organizações eram constituídas essencialmente por estruturas hierárquicas, operando dentro de um ambiente relativamente estável. Desta forma, a carreira era encarada como previsível, segura e linear. (Baruch, 2006). Em contraste, o sistema organizacional actual encontra-se em total mudança; é caracterizado pelo dinamismo e fluidez, tornando as carreiras imprevisíveis, vulneráveis e multidireccionais. Devido à globalização vigente e ao rápido desenvolvimento das tecnologias da informação, a carreira é algo a ser construído, sugerindo um papel mais activo por parte do colaborador e mudanças no papel assumido pelas organizações; resumidamente, a organização deixa de assumir as responsabilidades pela gestão das carreiras dos seus colaboradores, passando a apoiá-los à medida que estes assumem uma responsabilidade pelo seu futuro (Leite, 2010). Desta forma, enquanto que na realidade organizacional muito pode ter mudado em comparação ao panorama convencional e tradicional, há que considerar que muitas organizações ainda operam em meios relativamente estáveis, aplicando estratégias bem definidas na sua gestão e mantendo de certa forma “intacto” o sistema de gestão tradicional (Baruch, 2004).

1.1 Modelo de carreira de Donald Super

Foi com Super (1980) que se iniciou a contextualização da carreira através de uma perspectiva desenvolvimentista: tendo por base o trabalho do autor, a carreira de um indivíduo é em si um processo de desenvolvimento do próprio, bem como um processo de implementação de um auto-conceito (um produto de interacções complexas, da qual fazem parte diversos factores, como é o caso do crescimento físico e psicológico, as experiências

personais do indivíduo e as características dos contextos) (Super, 1980). É previsto que este auto-conceito se desenvolva em diferentes fases de um ciclo de vida: o crescimento, a exploração, o estabelecimento, a manutenção e o declínio, sendo que em cada uma destas fases o indivíduo deverá considerar a sua gestão de carreira e as suas tarefas de desenvolvimento vocacional, tendo por base as suas próprias âncoras de carreira (Schein, 1996).

O conceito do planeamento e da gestão das carreiras tem permanecido em grande parte vinculado à organização em que o indivíduo se insere. Apesar das alterações da própria noção de carreira ao longo dos últimos anos, a gestão de carreiras deverá passar, nos dias de hoje, por uma interligação entre o papel do indivíduo e da organização, tomando partes activas no planeamento e tomadas de acção, em simultâneo (Duarte, 2009). Esta gestão da sua própria história de carreira permite ao indivíduo auto-sustentar a sua direcção vocacional, bem como atribuir significados às suas próprias realizações de carreira e, conseqüentemente, de vida (Savickas, 2004).

1.2 O contexto de carreira Militar

Apesar das rápidas alterações verificadas nos últimos anos no contexto organizacional, a realidade militar encontra-se ainda orientada para uma gestão de carreira inalterável. Ingressar neste tipo de carreira implica a integração de um plano de evolução hierárquico e linear, em que são expectáveis promoções de forma automática com o passar dos anos. A dedicação e lealdade permitem o reconhecimento dentro da organização, suportando-se na progressão do militar, sempre feita de forma estruturada e previsível. Apoiada num processo típico de gestão de carreira e enquadrada numa estrutura de evolução hierárquica, é esperado por parte do militar a possibilidade de “subir a escada” de uma forma automatizada, quase sempre após um período de tempo estipulado.

Como é possível verificar por leitura do art.º 2.º do Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR), o “*Militar da Guarda é aquele que, satisfazendo as características da condição militar, ingressou nesta força de segurança e a ela se encontra vinculado com carácter de permanência ou nela presta serviço voluntariamente*”. O ingresso na carreira de militar da Guarda Nacional Republicana pode ser feito apenas através de duas formas: através de candidatura, admissão e término com aproveitamento do curso de

Formação de Oficiais ou através do curso de Formação de Guardas. Os objectivos específicos de formação nos dois cursos são diferentes, preparando o oficial para o exercício de função de comando, para “...*dirigir, coordenar e controlar comandos, unidades, estabelecimentos, subunidades e forças constituídas*”¹ e outro para formar o Guarda para a função de execução “...*tendo em vista a preparação, o apoio e o cumprimento das atribuições da Guarda*”².

Porém, apesar de objectivos específicos diferentes ambos têm como principal objectivo formar um “...*militar da Guarda...*” que “...*no exercício das suas funções, é agente da força pública, autoridade e órgão de polícia...*”.³ O estatuto de militar previsto nos diplomas legais traduz-se na prática, na formação ministrada em ambos através de um conjunto de matérias teóricas e práticas de índole militar no decorrer do curso, culminando esta formação com o juramento de bandeira.

Para admissão ao curso de Formação de Oficiais é necessário satisfazer alguns requisitos dos quais se destacam a “...*aprovação num curso de ensino secundário ou habilitação legalmente equivalente, certificada pelo Ministério da Educação*” e ainda satisfazer “...*as provas de ingresso estabelecida(s) para cada curso pretendido.*”⁴

O curso de Formação de Oficiais confere o grau académico de Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança, tendo a duração de quatro anos mais o respectivo tirocínio para Oficial. Os primeiros quatro anos de formação são ministrados na Academia Militar em Lisboa onde são leccionadas disciplinas teóricas e práticas com o objectivo de garantir a aquisição de conhecimentos e a dinâmica intelectual essenciais ao permanente acompanhamento do saber, para que se satisfaçam as qualificações profissionais indispensáveis ao desempenho das funções específicas da GNR / Ramo Armas. O quinto ano, ministrado na Escola da Guarda em Queluz, é caracterizado por uma fase dedicada à frequência de aulas teóricas e práticas de índole policial, uma segunda fase para a prática de comando em estágio nas respectivas subunidades da GNR e uma terceira fase para respectiva elaboração, apresentação e defesa da tese final de Mestrado. No final do curso, o Oficial da GNR deverá estar apto a: comandar subunidades de escalão pelotão; desempenhar funções de

¹ (n.º 1. do art.º 41.º do EMGNR)

² (n.º 1. do art.º 44.º do EMGNR).

³ (n.º 3 do art.º 3.º do EMGNR)

⁴ <http://www.academiamilitar.pt/admissao.html>

adjunto de unidades de escalão companhia ou equivalentes; desempenhar funções de instrutor de matérias de formação geral militar e outras de natureza técnico-profissional e desempenhar as funções de serviço interno das unidades inerentes a oficial subalterno previstas no Regulamento Geral de Serviço da GNR (RGSGNR).

Relativamente à admissão ao curso de Formação de Guardas, o candidato deve satisfazer algumas condições de acesso das quais se destaca “*ter como habilitações literárias mínimas o 11º ano de escolaridade ou equivalente*”, sendo que no final do curso, este não confere qualquer tipo de grau académico.⁵

O Curso de Formação de Guardas tem a duração de cerca de nove meses, dos quais cerca de dois meses são dedicados à prática de estágio nas subunidades da GNR, sendo esta igualmente uma forma de reforço ao dispositivo territorial durante o Verão, colmatando algumas necessidades de recursos humanos nos diversos Comandos Territoriais. Na primeira fase do curso (3 semanas) são ministradas disciplinas de cariz militar, teóricas e práticas, fornecendo aos Guardas Provisórios os conhecimentos e os valores militares para a sua integração na carreira militar de GNR. Durante os cinco meses seguidos são ministrados aos novos Guardas diversas matérias policiais, de direito e desenvolvimento de capacidade física, preparando os mesmos para a frequência do estágio e respectiva integração nos quadros permanentes no término do curso

Ingressando por esta via profissional, tanto oficiais como Guardas têm uma perspectiva e possibilidade de desenvolvimento no decurso da sua carreira previsto a “*promoção dos militares aos diferentes postos...*” num “*...percurso profissional caracterizado pela sucessão de funções de complexidade e responsabilidades diferentes*”⁶. Assim sendo, os militares da GNR podem ser promovidos através de habilitação com curso adequado, seja através promoções de Tenente para Capitão ou de Capitão para Major, por antiguidade, que podem ocorrer em promoções de Alferes para Tenente, de 2º Sargento para 1º Sargento ou de Guarda para Guarda Principal, por escolha, por distinção e a título excepcional.⁷ De referir ainda que a promoção à categoria de Sargento apenas é feita por militares da categoria de Guardas que frequentam o Curso de Promoção a Sargento com aproveitamento. Para além dos cursos de

⁵ <https://recrutamento.gnr.pt/CondAcesso.aspx>

⁶ (art.º 54.º do EMG NR).

⁷ (art.º 117.º do EMG NR).

formação inicial, cursos de promoção e cursos de especialização ⁸ ministrados pela própria GNR os militares têm ainda a possibilidade de frequentar cursos exteriores à mesma, com vista à valorização do próprio militar e com aproveitamento para o desempenho das atribuições da Guarda.⁹

Sucintamente, podemos estabelecer algumas diferenças fulcrais no que toca à formação das duas classes profissionais, e suas consequências ao nível do empenhamento organizacional. Caracterizando a classe de Oficiais, podemos constatar que o período de formação totaliza 5 anos (Figura 1) comparativamente à de Guardas, que ocupa um período total de 9 meses; de acordo com Buchanan (1974), as experiências iniciais de emprego de um indivíduo poderão ter efeitos positivos no desenvolvimento dos seus níveis de empenhamento, sendo que nestes momentos o mesmo se torna particularmente sensível à influência organizacional (como é o caso da transmissão de valores), tornando os resultados dessa mesma influência mais consequenciais (Bray, Campbell & Grant, 1974).

Deverá reter-se que o empenhamento de um indivíduo para com uma organização pode em parte ser moldado pelo processo através do qual o mesmo ingressa na organização. No caso da integração de quadros de Oficiais refere-se a exposição aos valores de índole militar desde o início do processo de selecção, e com uma formação em regime de internato durante 5 anos, o que condicionará a forma como são integrados e assimilados no indivíduo os próprios valores da organização como sendo os seus. Quando as organizações possuem procedimentos de recrutamento e orientação específicos, e sistemas de valores bem definidos, como é o caso da Academia Militar, os indivíduos irão manifestar maiores níveis de empenhamento para com a organização (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1990).

Considerando a classe profissional de Guardas comparativamente à de Oficiais, pode afirmar-se que os processos de integração e exposição aos valores da organização são bastante menos extensivos, dado que a totalidade do curso de formação perfaz um total de 9 meses.

⁸ (n.º 2 do art.º 146.º do EMGNR)

⁹ (n.º 1 do art.º 158.º do EMGNR).

A Figura 1 ilustra o desenvolvimento típico dentro da instituição¹⁰. Enfatizando a questão da evolução vertical na carreira, observa-se que esta se encontra delineada automaticamente através de questões de antiguidade em cada posto. Desta forma, e contrariando a realidade actual de carreiras imprevisíveis, no contexto da GNR pode-se afirmar que o foco de carreira não está colocado numa diferenciação da progressão por competências¹¹, preferências ou motivações pessoais, mas apenas através do tempo decorrido.

Assim, em termos das possibilidades de evolução dentro da própria carreira, é possível observar que esta questão é partilhada, tanto por Oficiais como por Guardas, sendo que a evolução acontece automaticamente, no sentido vertical. Ao contrário do que tem sido constatado nos últimos anos (Duarte, 2009) pode verificar-se a existência de um “nicho” de amostra específica na qual a noção evolução de carreira ainda não é caracterizada enquanto horizontal. Desta forma, a ideia de sistema organizacional caracterizado pela mudança, fluidez, imprevisibilidade e multidireccionalidade de carreira (Baruch, 2006) ainda não poderá ser postulada em organizações de cariz militar. A norma ainda vigente passa por uma gestão de carreira tradicional, baseada na hierarquia (Rosenbaum, 1979) e no “subir a escada” como factor de sucesso. Também ao nível das funções de cada Classe, enquanto que aos Oficiais cabe uma função de comando, caracterizada por elevados valores de responsabilidade e autonomia, nos Guardas esta situação altera-se; apesar da responsabilidade de qualquer função em contexto militar esta é, comparativamente aos Oficiais, de menor saliência, acontecendo o mesmo com a autonomia.

¹⁰ <http://www.gnr.pt/portal/internet/distintivos/postos.jpg>

¹¹ Avaliação de competências no sentido de considerar o potencial do próprio indivíduo em desenvolver *skills* e aptidões que o permitam atingir diferenciados níveis performance noutras áreas. Assim, o reflexo das suas competências é apenas avaliado em função das classificações obtidas nos cursos específicos de progressão vertical.

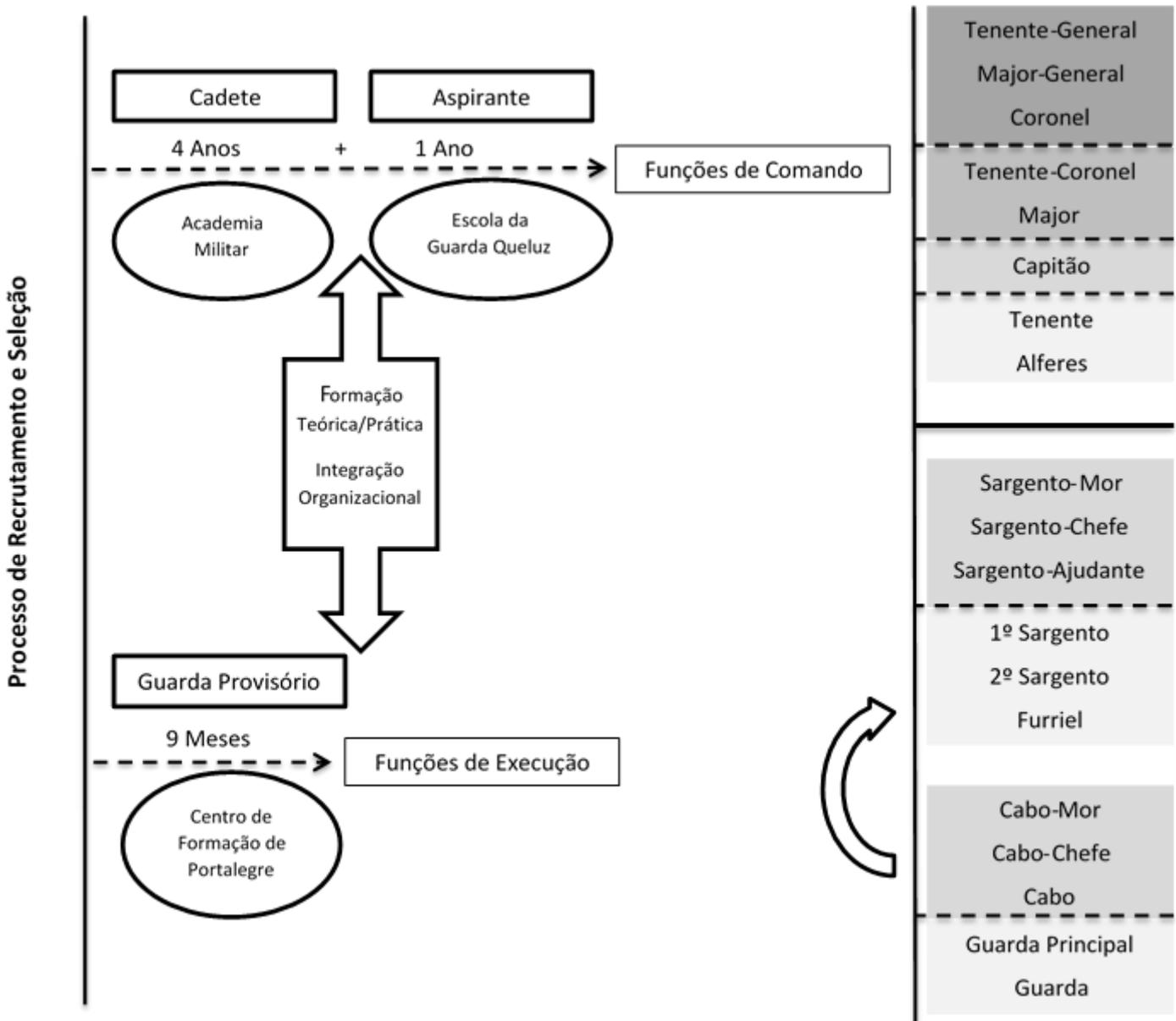


Figura n.º 2 Esquema de Progressão de Carreira para Guardas e Oficiais da GNR

1.3 Âncoras de Carreira de Schein

O conceito de âncora de carreira foi introduzido por Schein (1974), remetendo este para os referenciais estabelecidos pelo indivíduo ao fazerem as suas escolhas profissionais, baseados nas suas aptidões, competências, motivações, necessidades e valores associados à carreira. Este conceito encontra-se em constante evolução, pelo que as necessidades e factores que verdadeiramente motivam o indivíduo poderão ser mutáveis Schein (1974). Tendo as âncoras

um papel de relevo nas escolhas de carreira, estas acabam por ter influência no momento de o indivíduo escolher uma organização que seja mais consistente com a sua auto-imagem.

Um dos aspectos da teoria de Schein radica na necessidade de criar um balanço entre o indivíduo e a organização. O foco não é apenas nas motivações do indivíduo, passando pela organização o papel de interagir com este, fornecendo experiências laborais que permitam descobrir características pessoais e valores do próprio indivíduo (Yarnall, 1998). Nos trabalhos iniciais, Schein (1974) considerou cinco âncoras de carreira: (1) competência técnica/funcional, (2) competência de gestão geral, (3) estabilidade e segurança, (4) autonomia e independência e (5) criatividade empreendedora; contudo, em 1990, propôs três âncoras adicionais: (6) serviço / dedicação à causa, (7) desafio puro e (8) estilo de vida.

Partindo destas âncoras, é possível assumir que haverá duas delas que poderão ser bases para a escolha de uma carreira militar: a da estabilidade e segurança e a de serviço / dedicação à causa. Confrontando ambas, o foco será muito diferenciado. Na primeira premissa o indivíduo está preocupado com a sua estabilidade (Schein, 1974) e independência/segurança económica, procurando como recompensa um sistema de promoção baseado na senioridade e na progressão automática. O indivíduo poderá ver na carreira militar uma possibilidade de contrariar a tendência de instabilidade laboral através da incorporação numa organização capaz de oferecer segurança a longo prazo, exigindo em troca a adaptação aos *standards* e normas específicas. Por outro lado, a âncora “de serviço / dedicação à causa” assume que o indivíduo encara a sua carreira inteiramente através dos valores centrais que tenta atingir através do canal laboral. Schein (1974) considera que esta última premissa é a que melhor caracteriza os militares e forças policiais, pois aqui encontramos os indivíduos que estão preocupados em melhorar o mundo através do trabalho que fazem na organização, esperando como recompensa o reconhecimento das contribuições dadas e o pagamento justo pelos esforços efectuados.

Poderemos considerar que, a nível da carreira militar, a dedicação à causa será a principal motivação, tendo neste caso a consequência (positiva) de uma carreira estável e segura? Ou esta escolha estará já por si baseada nesta previsão consequencial? De facto, tendo em consideração o artigo nº2 do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFA), a condição militar caracterizar-se-á pela subordinação ao interesse nacional e pela permanente

disponibilidade para lutar pela defesa da Pátria, se necessário com o sacrifício da própria vida¹². Neste caso, seguiremos então as linhas orientadoras de Schein, que advogam para a dedicação à causa como âncora na escolha de uma opção de carreira na GNR. Serão contudo as recompensas que, enquadradas numa realidade actual de redução de efectivos e cortes na despesa pública, que poderão fazer a diferença, “pintando um quadro” apelativo para a escolha de uma carreira militar. E é aqui que a previsibilidade, a estabilidade e a segurança aparecem advogadas e também previstas em certa parte no EMFA: no artigo nº11 está explicita a garantia a todos os militares o direito na progressão da carreira.

Será então esta âncora de carreira baseada numa dedicação aos valores postulados pela organização que, aliada à perspectiva de um desenvolvimento pessoal e profissional (Jerónimo & Ribeiro, 2012) poderá constituir a especificidade que caracteriza a escolha dos indivíduos de hoje pela incursão numa carreira militar.

1.4 Adaptabilidade

No enquadramento dos dias de hoje, o mundo do trabalho apresenta novos desafios, no que toca ao esforço pessoal a investir, bem como o auto-conhecimento e a auto-confiança do trabalhador. No decorrer de reflexões teóricas que abordam as teorias de carreira foram descritos vários mecanismos psicológicos internos, inerentes às escolhas vocacionais e aos processos desenvolvimentistas que levam a essas escolhas (Bernardo, 2013). O conceito de adaptabilidade tem sido objecto de estudo em vários domínios da Psicologia. O presente estudo adopta a perspectiva decorrente de Super (1990) e elaborada por Savickas (1997, 2004). Estes modelos enquadram-se no âmbito do Desenvolvimento e Gestão de Carreiras, ou, nas suas formulações mais recentes, da Psicologia da Construção da Vida (Duarte, 2009).

A carreira constrói-se à medida que o indivíduo realiza escolhas que exprimem o seu auto-conceito e a estrutura dos seus objectivos na rede social do papel de trabalho. Assim, a abordagem construtivista, segundo Savickas (2004), considera que o indivíduo constrói a carreira através da atribuição de significado ao seu comportamento vocacional e experiências profissionais. Segundo a perspectiva psicossocial, a adaptabilidade significa uma capacidade

¹² (Decreto lei nº 239/99 de 25 de Junho)

de auto-regulação, que permite a acomodação às mudanças no contexto psicossocial. Savickas (1997) define a adaptabilidade como “ a prontidão para lidar com as tarefas previsíveis de preparação e participação no papel de trabalho, bem como os ajustamentos imprevisíveis resultantes das mudanças no trabalho e condições laborais” (1997, p.254). Encara-se a adaptabilidade como as tarefas de desenvolvimento, bem como de transições de papel, com que o indivíduo se depara, confronta e aplica estratégias, que deverão ser desenvolvidas, de forma a lidar com as mudanças e desafios profissionais (Savickas, 2004)

Uma das dimensões operacionalizadas na Teoria da Construção de Carreira é Adaptabilidade; nesta define-se quatro dimensões globais, que representam recursos e estratégias gerais de Adaptabilidade: Preocupação, Controlo, Curiosidade e Confiança, que se definem como:

Preocupação (*Concern*) – Esta dimensão consiste na consciência de planificação de um futuro organizacional e o foco na preparação, no sentido em que o indivíduo está consciente das suas tarefas vocacionais, bem como das possíveis escolhas profissionais, orientadas para possíveis transições de carreira, encontrando-se preparado para as alterações a um curto, médio ou longo prazo (Savickas, 2004). Valores baixos do indivíduo nesta dimensão poderão reflectir falta de planeamento das suas actividades profissionais e, a um nível mais global, apatia, pessimismo e indiferença face à sua própria gestão de carreira.

Controlo (*Control*) – Dimensão orientada para uma percepção de decisão e de auto-governança em relação ao futuro vocacional do indivíduo. Envolve a conscienciosidade, organização e decisão no desempenho de tarefas que estejam orientadas para o desenvolvimento das transições profissionais, apoiando no controlo das possibilidades vocacionais do indivíduo. Baixos valores nesta dimensão remetem para um indivíduo geralmente confuso ou indeciso na sua carreira (Savickas, 2004).

Curiosidade (*Curiosity*) – Dimensão que remete para a tendência do indivíduo em explorar o ambiente. Aqui é possível considerar a iniciativa do mesmo acerca da aprendizagem de diferentes formas e oportunidades de trabalho, numa tentativa de se ajustar com o próprio mundo do trabalho. Ao aprender mais sobre as situações que o rodeiam, e outras oportunidades a explorar, o indivíduo acaba a explorar-se a si mesmo, permitindo a melhoria das suas competências. Indivíduos com baixos valores nesta dimensão geralmente apresentam falta de consciência do mercado de trabalho e uma imagem desajustada de si mesmos (Savickas, 2004).

Confiança (*Confidence*) – Dimensão orientada para a tendência de o indivíduo se sentir apto na resolução dos seus problemas de carreira. É caracterizada por sentimentos de auto-eficácia, por forma a executar com sucessos as acções necessárias, permitindo o reconhecimento em si de utilidade e produtividade, promovendo a auto-aceitação. Baixos valores nesta dimensão retratam geralmente indivíduos com dificuldades em assumir papéis profissionais, bem como em os actualizar, por forma a alcançar os objectivos propostos (Savickas, 2004).

Assim, tendo por base a abordagem construtivista de carreira, os indivíduos mais adaptáveis são aqueles que demonstram maior preocupação com o futuro, que aumentam o controlo pessoal sobre o seu futuro pessoal, que revelam curiosidade na exploração de cenários possíveis e demonstram confiança para alcançar as suas aspirações (Savickas, 2004). Contudo, é necessário ter em consideração que estas quatro dimensões podem ocorrer de forma diferenciada nos indivíduos, o que ajudará a explicar as diferenças nos padrões de desenvolvimento de carreira de cada um, bem como a prontidão para tomar certas decisões.

Apesar de cada profissão possuir diferentes padrões, a níveis de desafios, exigências e tarefas a cumprir, e por mais estável que o ambiente militar possa ser visto, os contextos estão sempre em constante mudança, sendo que é necessário considerar a criação de modelos de gestão de carreira que estejam intimamente ligados à dinâmica da organização, sendo flexíveis por forma a promover a adaptabilidade e aprendizagem ao longo da vida (Savickas et al., 2009). É ao desenvolver um ajustamento dos objectivos dos indivíduos, e da sua capacitação profissional que se permite um fortalecimento da capacidade de lidar com mudanças no trabalho.

1.5 Empenhamento Organizacional

No âmbito do Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1991), o empenhamento organizacional tem sido uma das variáveis mais estudadas no âmbito das atitudes no contexto laboral. De acordo com este modelo, o empenhamento pode assumir três formas distintas: (1) empenhamento afectivo, que está orientado para um sentimento de identificação ou ligação emotiva com a organização), (2) empenhamento de continuidade, que é relativo a uma ligação que tem por base a percepção elevada de custos na eventualidade de uma saída e, por fim, (3) o empenhamento normativo, que se refere à percepção de uma obrigação moral para com a organização.

De acordo com Allen (2003) a investigação focada no compromisso militar não tem sido orientada por um corpo teórico. Devido à sua possível utilidade em prever e explicar a performance e prontidão verificadas em contexto militar, é de maior interesse uma tentativa mais aprofundada em avaliar este constructo na população militar portuguesa. O meio militar, dentro de todas as organizações possíveis, será um local quase perfeito para analisar este conceito (Gade, 2003). De acordo com Bastos (1992), é necessário encarar o empenhamento enquanto um sentimento de identificação psicológica com a profissão em si, moldando as atitudes que o militar poderá tomar em benefício da sua profissão ou vocação (Oliveira & Bardagi, 2009) e o apego e estabelecimento de metas a longo prazo em relação à carreira, que acaba por ultrapassar aspectos contextuais, como a ocupação específica ou a remuneração.

De acordo com Gade (2003), é fundamental a presença de militares com altos valores de empenhamento para com a instituição, fortemente vinculada ao seu serviço e valores postulados, sentindo-se parte de um todo. Esta necessidade decorre da expectativa colocada nos próprios militares, aos quais é esperado que seja “cidadãos exemplares”, no sentido de serem uma ponte de apoio ao cidadão comum, bem como defensores dos valores que postulam, muito para lá de uma mera função laboral típica. Enquadrando no modelo de Meyer e Allen (1991), no contexto militar, o empenhamento afectivo (1) representa a identificação e vinculação emocional ao serviço, unidade, valores e instituição como um só; o empenhamento de continuidade (2) é o aspecto da necessidade do empenhamento, no sentido em que o militar teria dificuldades em desenvolver carreira numa outra área, dado que o seu investimento e formação estão focados naquele contexto específico; por fim, o empenhamento normativo (3) é a representação de “obrigação”, no sentido em que encara a carreira militar como uma obrigação moral (com o seu país, p.e), ou mesmo uma vocação e não apenas um emprego.

Se se seguir mais uma vez a linha das âncoras de carreira, é possível colocar-se aqui a questão: qual das três formas de empenhamento melhor caracterizará os militares da GNR? Sendo que se está a considerar que os indivíduos na organização irão balancear entre orientação para a defesa dos valores e a opção pela estabilidade, prevêem-se dois cenários diferentes: (1) os militares apresentam maioritariamente um empenhamento afectivo, em função da identificação que sentem com os valores postulados pela organização, e pelo trabalho que sentem que necessitam de fazer de forma a pôr os mesmos em prática, ou (2) os militares apresentam maioritariamente um empenhamento de continuidade, no sentido em

que encaram a carreira militar como um investimento profissional que dificilmente poderá ser retomado num outro lugar, ou mesmo pela impossibilidade de encontrar um novo emprego.

Hipótese 1.a

Os militares irão assumir maioritariamente uma forma de empenhamento afectivo.

Hipótese 1.b

Os militares irão assumir maioritariamente uma forma de empenhamento de continuidade.

Tal como referido no Enquadramento Teórico, parte dos valores de empenhamento que são apresentados pelos militares poderão assumir diferenças entre as classes profissionais de Oficiais e Guardas. De acordo com O'Reilly, Chatman e Caldewell (1990), tendo por base as diferenças marcadas ao nível da integração dos militares na organização, é esperado que a classe que foi exposta a um maior contacto com a organização ao nível da cultura e sistema de valores apresente valores mais elevados de empenhamento.

Hipótese 2 - Os Oficiais irão apresentar valores mais elevados de empenhamento que os Guardas.

Na linha teórica orientadora da Hipótese 2, e tendo como partida o facto de que existem diferenças ao nível das funções desempenhadas por Oficiais (Comando) e Guardas (Execução), é possível admitir diferenças entre os mesmos ao nível da Adaptabilidade. Tendo os primeiros uma maior liberdade para explorar ferramentas de desenvolvimento profissional dentro da própria carreira, dada a autonomia que caracteriza a própria função, coloca-se a hipótese de que os Oficiais irão assumir valores mais elevados na Escala da Adaptabilidade. Ainda, a própria estrutura de formação diferenciada, com maior duração no caso dos Oficiais permite o desenvolvimento de competências específicas do próprio contexto que poderá dotar o mesmo de uma percepção de auto-eficácia e prontidão para os desafios que possam surgir.

Hipótese 3 - Os Oficiais apresentam valores mais elevados ao nível da Adaptabilidade que os Guardas.

1.6 Relação entre adaptabilidade e empenhamento

No seguimento do trabalho de Meyer e colaboradores (1989), pode apontar-se que os principais antecedentes do empenhamento de continuidade estão orientados para a percepção que o indivíduo terá da possível existência de alternativas profissionais, bem como a sua adaptação num outro contexto laboral. Desta forma, se o indivíduo encara que as competências que possui não seriam aplicáveis numa outra profissão, poderá mostrar elevados níveis de empenhamento de continuidade.

Focando no contexto militar, em que o tipo de formação e orientação profissional é vocacionada para a profissão em que se insere, até que ponto é possível que o indivíduo esteja a ser um “agente da sua carreira”, que, de acordo com Savickas (2004), irá comprometer a questão da adaptabilidade? Não aumentando o grau de controlo relativamente ao seu futuro, pode prever-se aqui uma relação negativa entre o empenhamento de continuidade e adaptabilidade (Ito e Brotheridge, 2005).

Hipótese 4 - Espera-se a existência de uma relação negativa, em contexto militar, entre o empenhamento de continuidade e a adaptabilidade.

Analisando do ponto de vista do empenhamento afectivo e normativo, considerar-se-á expectável a existência de razões que relacionem estes e a adaptabilidade? Sendo que estas duas componentes são, em grande parte, dependentes das características da organização, e da forma bilateral como se relaciona com o indivíduo (p.e., a existência ou não de apoio organizacional) (Meyer e colaboradores, 2002), a adaptabilidade está apenas centrada nas atitudes e competências percebidas por este. Apenas se o indivíduo perceber investimento por parte da organização em si, tais como no desenvolvimento de ferramentas e competências que o tornem mais habilitado e eficaz no desenvolver da sua função deverá ocorrer uma relação entre o empenhamento afectivo e a adaptabilidade.

Hipótese 5 – Espera-se a existência de uma relação positiva, em contexto militar, entre o empenhamento afectivo e a adaptabilidade.

2. MÉTODO

Nesta secção será feita a descrição de todos os procedimentos a nível de metodologia, passando pela caracterização da amostra, dos instrumentos utilizados e do procedimento da investigação.

2.1 Caracterização da Amostra

A amostra do presente estudo é constituída por 91 participantes, que se dividem por classes profissionais de Oficiais (67% dos inquiridos) e Guardas (33%) da Guarda Nacional Republicana. A recolha de dados decorreu em formato papel e *online*, simultaneamente, em diferentes Destacamentos de Portugal Continental. Por razões de confidencialidade para com a própria instituição não foi incluída na recolha a informação relativa à localidade dos participantes. Relativamente à distribuição por sexos, 83 dos participantes (91,2%) são do sexo masculino, enquanto os restantes 8 participantes (8,8%) são do sexo feminino; esta proporção pouco balanceada encontra-se justificada pelo facto de qualquer instituição militar ser, ainda nos dias que correm, maioritariamente masculina. Já em relação às idades, estas distribuem-se com 47,3% dos militares num patamar de idade entre os 20 e os 30 anos (N=43), 40,7% entre os 31 e os 40 anos (N=37) e 12% entre os 41 e os 50 anos (N=11).

2.2 Instrumentos de Medida

Para analisar os índices de adaptabilidade que os militares da GNR apresentam, bem como o tipo de empenhamento com que se encontram vinculados à instituição, foram utilizados os seguintes instrumentos de medida:

2.2.1 Inventário de Adaptabilidade

O surgimento do Inventário sobre a Adaptabilidade está integrado no Projecto *Life Design International Research Group* (2010); este projecto, coordenado internacionalmente por Mark Savickas e com coordenação Portuguesa de Maria Eduarda Duarte, faz em si a

conjunção de instrumentos e modelos psicológicos que suportam a investigação desenvolvida e consequente intervenção orientadas para a construção de projectos de vida / carreira (Duarte et.al., 2012). O presente inventário é composto por itens que se encontram formulados por forma a ser aplicados a uma população com nível de leitura a partir dos 16 anos, pelo que se adequa à amostra em questão.

Este questionário contém 28 itens, de resposta no formato Escala de Likert, variável de 1 a 5, com a seguinte correspondência: 1 – muito pouco, 2 – pouco, 3 – razoavelmente, 4 – bastante, 5- muito. Estes 28 itens estão divididos em quatro escalas, sendo que cada uma delas corresponde à medida das quatro dimensões da Adaptabilidade: Preocupação, Controlo, Curiosidade e Confiança.

Tabela nº 1 - Itens referentes às escalas da Adaptabilidade

Adaptabilidade – Dimensões	Itens
Preocupação	Itens 1 a 7
Controlo	Itens 8 a 14
Curiosidade	Itens 15 a 21
Confiança	Itens 22 a 28

Em relação aos dados relativos às características psicométricas do Inventário, foram obtidos resultados, num estudo exploratório (Fernandes, 2010) com resultados ao nível de precisão satisfatórios (entre .84 e .88), bem como em Martins (2010), Leite (2010) e Paiva (2010) (cit. Por Fernandes, 2010).

2.2.2 Questionário de Empenhamento Organizacional

O empenhamento organizacional é avaliado através do Questionário de Empenhamento Organizacional; a sua adaptação para Portugal foi feita por Bruno (2007), partindo da versão original de Meyer e Allen, (1990), adaptada em Meyer, Allen & Smith (1993). As 3 escalas deste instrumento, que se distribuem por 26 itens, organizam-se da seguinte forma: 6 itens afectos ao Empenhamento Afectivo, 7 itens para o Empenhamento de Continuidade e por fim 13 para o Empenhamento Normativo. As respostas aos itens são feitas através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, em que 1 representa “discorda totalmente” e 5 representa “concorda totalmente”. A categorização dos itens está feita da seguinte forma (Tabela 2):

Tabela nº 2 - Itens referentes às escalas do Empenhamento

Empenhamento – Dimensões	Itens
Empenhamento Afectivo	Itens 1 a 6
Empenhamento de Continuidade	Itens 7 a 13
Empenhamento Normativo	Itens 14 a 26

O facto de o Instrumento possuir grande sustentação a nível teórico e empírico, estando traduzido e adaptado para a população portuguesa contribuiu de forma positiva na selecção do mesmo no contexto da presente Investigação.

2.2.3 Ficha de dados pessoais

Foi elaborada uma Ficha, no sentido de obter informação que permitisse caracterizar a amostra, em relação a algumas variáveis pertinentes ao estudo. Desta forma, e dado que os Inventários foram aplicados a um contexto específico (militar), recolheram-se os seguintes dados: Idade, Sexo, Classe profissional (Guardas ou Oficiais), Estado Civil, Anos de Serviço, Habilitações Literárias, entre outros. Procurou-se que, para a maioria destes campos, as respostas fossem dadas através da selecção entre diferentes possibilidades apresentadas (escolha múltipla), de modo a reduzir a probabilidade de obter respostas pouco precisas (Anexo 1).

2.3 Procedimento

A recolha dos dados decorreu nos meses de Maio e Junho de 2014. Através de contactos pessoais e profissionais, foi reunido um conjunto passível de eleição para a amostra, representativo da população militar. Os instrumentos de avaliação foram entregues a cada participante em papel, sendo que as instruções foram dadas presencialmente. Desta entrega constou uma folha de apresentação do estudo, uma folha com instruções gerais e os instrumentos com as instruções de origem. Os participantes receberam autorização para preenchimento durante o prazo de uma semana, finda a qual deveriam entregar pessoalmente ao interlocutor das Unidades GNR em análise.

3. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Nesta secção serão apresentados os resultados obtidos a partir das aplicações do Inventário sobre Adaptabilidade (CAA-S) e do Questionário de Empenhamento, Organizacional, tendo sempre em vista a ligação com os dados bio-profissionais dos participantes. Assim, numa fase inicial, procedeu-se ao estudo da consistência interna através do cálculo dos coeficientes alfa de Cronbach. Após a análise de consistência, procedeu-se à verificação da normalidade da distribuição da amostra. De acordo com os dados apresentados através do teste de Shapiro-Wilk, é possível afirmar-se com uma probabilidade de erro de 5% que a distribuição não é normal (razão pela qual se procedeu à análise estatística através de testes não paramétricos).

3.1 Qualidades Psicométricas e Análise de Médias (Inventário de Adaptabilidade e Questionário de Empenhamento Organizacional)

Nesta fase avalia-se qual a influência relativa dos resultados verdadeiros sobre os resultados obtidos (fiabilidade); desta forma, é calculada a análise da consistência interna (Alfa de Cronbach) para a totalidade dos itens, bem como a sua análise ao nível das dimensões. De acordo com Pestana e Gagueiro (2005), o valor Alfa tem vários níveis de consistência interna admissíveis, sendo que se admite como valor de referência .70 (Maroco, 2003) para a consideração em efeitos de investigação.

Como se pode verificar na Tabela 3, tanto as escalas como as subescalas do Empenhamento apresentam níveis de consistência interna bastante satisfatórios; o valor de Alfa de Cronbach para a escala é de .871, estando o valor das subescalas a variar entre o .739 e o .861. Já em relação às hierarquias das médias, encontramos o valor médio do empenhamento $M=3,395$, sendo que o factor com maior valor médio de resposta é o do empenhamento afectivo, com $M=3,795$ e o mais baixo o do empenhamento normativo, com $M=3,145$. No que respeita aos valores apresentados nas escalas da adaptabilidade, podemos verificar que os valores de consistência interna são, na sua generalidade, sugestivos de alta estabilidade das medidas; na dimensão geral apresentam um alfa de Cronbach de .946, estando os restantes coeficientes situados numa amplitude de .831 e .903.

Tabela nº 3 – Questionário de Empenhamento e Inventário de Adaptabilidade - Alfa de Cronbach e Médias de Escalas e Dimensões

Dimensão e factores	Itens (N)	Alfa de Cronbach	Média
EMPENHAMENTO	26	.871	3,395
Empenhamento Afectivo	6	.859	3,795
Empenhamento de Continuidade	7	.739	3,507
Empenhamento Normativo	13	.861	3,145
ADAPTABILILIDADE	28	.946	4,11
Adaptabililidade – Preocupação	7	.831	3,93
Adaptabililidade - Control	7	.822	4,23
Adaptabililidade – Curiosidade	7	.871	4,05
Adaptabililidade – Confiança	7	.903	4,25

Já em relação às hierarquias das médias, o valor geral da Adaptabilidade apresenta $M=4,11$; o factor de mais baixo valor é do da Preocupação, com $M=3,93$, sendo que no pólo oposto encontramos o valor $M=4,25$ para a Confiança. Analisando as duas escalas, é possível verificar a robustez das mesmas no sentido da sua força holística: tanto a análise do alfa relativo ao Empenhamento como da Adaptabilidade mostram que a interpretação das escalas na sua totalidade reflecte com maior precisão os constructos medidos, ao invés da análise individual de cada um dos factores das dimensões.

Os resultados encontrados apoiam a **Hipótese 1a-** *Os militares irão assumir maioritariamente uma forma de empenhamento afectivo*. Por forma a suportar os dados que confirmam a hipótese, foi realizada o Teste de Mann-Whitney, seguido de uma análise confirmatória através do Friedman Test. De facto, o Empenhamento Afectivo é o que apresenta valores mais elevados de *Mean Rank* (2.43 para o Empenhamento Afectivo, 1,99 para o Empenhamento de Continuidade e 1.57 para o Empenhamento Normativo), comparativamente ao Empenhamento de Continuidade e Normativo ($X^2(2) = 33.9, p < 0.001$)

De acordo com a informação presente no enquadramento teórico, os dados indicam que o que melhor caracteriza os militares no seu sentido de empenhamento para com a organização é a identificação com os valores que são postulados pela mesma, atribuindo aqui grande parte do papel à âncora de lealdade de Schein (1996) o que postula que é através da realização da sua função que o militar sente que poderá retribuir à sua organização, no sentido em que identifica não só os valores da organização como a actuação da mesma como sendo os seus.

Já em relação à **Hipótese 1b** - *Os militares irão assumir maioritariamente uma forma de empenhamento de continuidade*, esta não foi confirmada pelos dados, sendo que é o empenhamento afectivo, de acordo com a confirmação da Hipótese 1, que melhor caracteriza a ligação do oficial à organização. Desta forma sugere-se que, ao contrário do que foi sugerido em hipótese, o militar poderá não considerar que a sua vinculação à organização será no sentido de necessidade (no sentido de perceber que as competências que adquiriu ou irá adquirir sejam transponíveis para outro contexto laboral). No sentido de interpretar os resultados, seria necessário uma análise às intenções de *turnover* para compreender até que ponto o militar se encontra consciente das consequências de uma eventual saída da GNR.

3.2 Empenhamento e Adaptabilidade

Relativamente aos coeficientes de correlação, calculados através da análise do Coeficiente de Spearman, entre as dimensões do Empenhamento e a Adaptabilidade, é possível observar na Tabela 4, uma correlação estatisticamente muito significativa ($p < .01$), entre a variável Adaptabilidade e a Dimensão do Empenhamento Afectivo (.313).

Tabela nº 4 - Correlações entre Dimensões do Empenhamento e Adaptabilidade de Carreira

		Adaptabilidade
Dimensões Do Empenhamento	Empenhamento Afectivo	0.313 **
	Empenhamento de Continuidade	-0,054
	Empenhamento Normativo	0.039

** $p < 0.01$

Recorrendo a uma análise mais aprofundada em relação aos quocientes verificados na variável Adaptabilidade, recorreu-se ao cálculo das correlações inter-factores, por forma a avaliar a possível relação entre as diferentes dimensões de ambas as variáveis; esta informação encontra-se detalhada na Tabela 5. Desta forma, e no seguimento do apresentado no quadro anterior, é possível verificar que todas as Dimensões da Variável Adaptabilidade se correlacionam significativamente com o Empenhamento Afectivo: Preocupação (.242) e Controlo (.264) correlacionam-se significativamente ($p < 0.05$), enquanto que Curiosidade (.275) e Confiança (.275) se correlacionam muito significativamente ($p < 0.01$).

Tabela nº 5 - Correlações entre as Dimensões do Empenhamento e da Adaptabilidade (amostra geral)

		<i>Dimensões do Empenhamento</i>		
		Empenhamento Afectivo	Empenhamento de Continuidade	Empenhamento Normativo
Dimensões da Adaptabilidade	Preocupação	0.242*	0.042	0.116
	Controlo	0.264*	-0.016	-0.065
	Curiosidade	0.275**	-0.055	0.093
	Confiança	0.275**	-0.151	-0.018

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

No sentido de verificar de que forma cada uma das Dimensões se correlaciona directamente entre si, no que toca às duas variáveis (Adaptabilidade e Empenhamento), e para analisar se existem diferenças ao nível das Dimensões do Empenhamento Afectivo na correlação com a Adaptabilidade, procedeu-se à análise de correlação não paramétrica entre as várias dimensões. De facto, todas as Dimensões da Adaptabilidade se correlacionam com o Empenhamento Afectivo; no seguimento de investigações anteriores (Fontainhas, 2008), confirma-se também neste caso a existência de uma correlação entre todas as dimensões do Empenhamento Afectivo, significativas e muito significativas. Temos como correlação muito significativa, nas Dimensões da Adaptabilidade, a Preocupação (.242) e o Controlo (.264), e significativas a Curiosidade (.275) e a Confiança (.275). Neste seguimento, temos dados para suportar a **Hipótese 5** – *Espera-se a existência de uma relação positiva, em contexto militar entre o empenhamento afectivo e a adaptabilidade.* Dependendo o indivíduo, no caso da

carreira militar, da própria Instituição para a possibilidade de desenvolver competências técnicas para o desempenhar da própria função, a sua relação com o empenhamento afectivo poderá ser explicada pelo facto de o militar considerar que a organização se preocupa em dotá-lo de novas ferramentas, trabalhando no sentido de fornecer formação / acompanhamento adequado que permite potenciar o desenvolvimento do militar (Meyer e colaboradores, 2002).

Referindo-se aqui à análise dos resultados referentes à **Hipótese 4** - *Espera-se a existência de uma relação negativa, em contexto militar, entre o empenhamento de continuidade e a adaptabilidade*, esta não é confirmada pelos resultados. Não existe qualquer correlação significativa entre qualquer das dimensões da adaptabilidade e o empenhamento de continuidade; os dados não sugerem desta forma qualquer relação entre o facto de o indivíduo perceber a sua vinculação à organização como uma necessidade; partindo dos resultados obtidos, poder-se-á analisar esta questão sobre o ponto de vista da carreira militar. Dado que, de acordo com Schein (1974), o ingresso na carreira militar se prenderá não só com razões de identificação para com os valores de defesa da pátria, mas também pela noção de estabilidade, previsibilidade e linearidade da carreira, pode-se sugerir que esta seja encarada como um “investimento”; neste sentido, sugere-se que o militar poderá considerar que acaba necessariamente ao ser um agente da sua própria carreira, na medida em que, consciente do seu percurso, que se encontra automaticamente delineado através da estrutura hierárquica de progressão na carreira, fez parte da sua própria escolha a decisão por uma “carreira para a vida”.

Analisando as diferenças relativamente aos dois grupos (Guardas vs Oficiais) na variável Comprometimento, verifica-se a presença de diferenças estatisticamente significativas (Tabela 6) nos valores obtidos pelos participantes da classe profissional Oficial no *Mean Rank* é de 54,98, enquanto para os Guardas este se encontra em 41.58. É possível concluir, através de *Test Statistics*, que existe uma diferença significativa entre os grupos em estudo na variável do Comprometimento (Mann-Whitney $U=645.5$, $p=.023$, $\text{sig} <.05$, 2-tailed). Através da análise dos valores de *Mean Rank* obtidos através do Mann-Whitney Test, é possível observar qual dos dois grupos em análise admite valores mais elevados nas repostas; neste caso, observa-se que nas três dimensões do Compromisso, os valores da classe profissional “Oficial” são sempre superiores aos da classe profissional “Guarda”. Contudo, apenas podemos afirmar que as diferenças sejam significativas ($p<0.05$) na dimensão do Compromisso Normativo; nesta situação, enquanto os valores *Mean Rank* para os Guardas

são de 41.27, nos oficiais este encontra-se em 55.62 (Mann-Whitney $U=626.5$, $p=.0015$, sig $<.05$, 2-tailed).

Tabela nº 6 - Valores de *Mean Rank* para os factores do Compromisso (Oficiais e Guardas)

Dimensão	Classe	Mann-Whitney Test				
		<i>Mean Rank</i>	Z	U	Sig. (2-tailed)	
Comprometimento	Afectivo	Guarda	42,24	-1.94	685.5	.052
		Oficial	53,65			
	Continuidade	Guarda	46,38	-.195	892.0	.846
		Oficial	45,23			
	Normativo	Guarda	41,27	-2.438	626.5	.015*
		Oficial	55,62			
	Total	Guarda	41,58	-2,277	645.5	.023*
		Oficial	54,98			

* $p<0.05$

Os resultados corroboram a **Hipótese 2** - *Os Oficiais irão apresentar valores mais elevados de empenhamento que os Guardas*. De facto, em relação à Análise global da Variável do Comprometimento, verifica-se que os indivíduos da Classe de Amostra “Oficiais” apresenta valores significativamente mais elevados que a classe dos Guardas. Por forma a apoiar os dados, realizou-se um ANOVA (não paramétrica); os dados apoiaram a Diferença entre as duas classes a um nível muito significativo (apoiando-se na questão da importância da exposição à cultura, clima e valores da organização enquanto processo de consciencialização e integração da nova realidade profissional. De facto, é possível apoiar estes resultados com outro dado adicional: o facto de que em apenas na Dimensão Normativa do Comprometimento existir uma diferença significativa entre os dois grupos de amostra aponta para as diferenças ao nível da questão que leva cada um dos grupos a sentir-se “vinculado” à organização; neste caso, o peso da “obrigação moral” / “vocação” remete para o facto de os Oficiais encararem a sua carreira numa perspectiva de entrega ao seu próprio país, e não apenas como um emprego.

Relativamente às Diferenças entre os dois grupos (Guardas vs Oficiais) na variável Adaptabilidade, é possível observar diferenças estatisticamente significativas. (Tabela 7). Analisando os valores obtidos nos dois grupos em análise, é possível verificar que o valor médio de resposta para os Oficiais é de $M=4.19$, com valores observados (Mann-Whitney Test) de *Mean Rank* = 54.20; por outro lado, o valor médio de respostas para os Guardas é de $M=4.07$, com valores observados (Mann-Whitney Test) de *Mean Rank* = 41.97. É possível concluir, através de *Test Statistics*, que existe uma diferença significativa entre os grupos em estudo na variável da Adaptabilidade (Mann-Whitney $U=669.0$, $p=.038$, sig <.05, 2-tailed). Numa análise às Dimensões da Adaptabilidade, para lá das diferenças significativas entre ambos os grupos na Dimensão Total, é possível observar que esta diferença significativa apenas ocorre numa das Dimensões: a Curiosidade. O valor médio de resposta por parte dos Guardas é de $M=3.98$, apresentando um valor de *Mean Rank* = 41.92; já para a classe dos Oficiais, o valor médio de resposta é de $M=4.18$, apresentando um valor de *Mean Rank* = 54.30. Podemos neste caso considerar a existência de uma diferença significativa entre os dois grupos na Dimensão Curiosidade da Adaptabilidade, tendo por base Mann-Whitney $U=666.0$, $p=.035$, sig <.05, 2-tailed).

Os dados permitem confirmar a **Hipótese 3** – *Os Oficiais apresentam valores mais elevados ao nível da Adaptabilidade que os Guardas*. Numa análise ao nível global, os dados indicam que os Oficiais terão uma maior percepção de auto-regulação na sua função, no que toca à capacidade de lidar com tarefas de preparação aos ajustamentos imprevisíveis que poderão decorrer de mudanças no trabalho. No seguimento dos dados verifica-se que a única dimensão com valores significativamente diferentes é a Curiosidade, que se encontra relacionada com as diferentes oportunidades dadas ou exploradas pelo indivíduo em aprender e desenvolver novas formas de trabalho, com objectivo de melhoria das suas competências. Assumindo que, de acordo com a análise às condições de cada função, a Classe de Oficiais terá maiores níveis de autonomia na tomada de decisão, decorrente das próprias responsabilidades inerentes à função de Comando, bem como a necessidade de orientação do trabalho dos Guardas, sugere-se que esta seja uma das razões que permita ao Oficial a percepção de maior liberdade na possibilidade / necessidade de exploração do meio por forma a se ajustar da melhor forma ao seu mundo de trabalho.

Tabela nº 7 - Valores de *Mean Rank* para os Factores da Adaptabilidade (Oficiais e Guardas)

Dimensão	Classe	Mann-Whitney Test				
		<i>Mean Rank</i>	Z	U	<i>Sig. (2-tailed)</i>	
Adaptabilidade	Preocupação	Guarda	43,75	-1,17	777.5	.242
		Oficial	50,58			
	Controlo	Guarda	42,64	-1.73	710.0	.082
		Oficial	52,83			
	Curiosidade	Guarda	41,92	-2.11	666.0	.035*
		Oficial	54,30			
	Confiança	Guarda	43,66	-1.209	772.5	.227
		Oficial	50,75			
	Total	Guarda	41,97	-2.08	669.0	.038*
		Oficial	54,20			

* p<.05

4. DISCUSSÃO

O presente estudo teve como um dos objectivos específicos o estudo do contexto militar, em duas amostras diferenciadas, e de que forma as relações encontradas em amostras gerais poderão ser transponíveis para uma amostra tão restrita.

Ao nível dos antecedentes do empenhamento organizacional, considera-se que variáveis como a autonomia na tarefa, a responsabilidade e o desafio tenham um papel preponderante para o indivíduo no desenvolvimento da sua actividade (Matthieu & Zajac, 1990). Assim, contrastando o papel tidos pelos Oficiais (funções a nível de comando) e pelos Guardas (funções a nível de execução), pode afirmar-se que tanto os níveis de autonomia, responsabilidade e desafio serão maiores no primeiro caso, o que se reflectirá numa maior ligação, percebida por parte do indivíduo, entre a organização e o militar. Acrescentando também o que foi dito no que toca à integração dos militares nos dois casos aos valores e actuação da organização (5 anos para Oficiais vs 9 meses para Guardas), é possível explicar o facto de se terem verificado diferenças significativas ao nível do empenhamento, com os

Oficiais a registarem mais elevados valores. De acordo com o que é referido, e tendo por base o trabalho de Matthieu e Zajac (1990), é do interesse da instituição militar a promoção de mais elevados valores de empenhamento dos seus Guardas para com a organização, dadas as consequências positivas que daí advêm, desde a satisfação à *performance*. Não podendo obviamente ser alteradas questões inerentes à distanciação de funções entre hierarquias, bem como o tempo de integração e formação (dada a necessidade de poder garantir o reforço de efectivo num curto espaço de tempo, no sentido de colmatar a possível falta do mesmo) é possível por outro lado um investimento noutras variáveis que, consideradas como antecedentes do empenhamento, poderão resultar numa “subida” destes valores, como é o caso do alargamento do espectro das funções, comunicação do líder com a equipa ou mesmo incentivo ao desenvolvimento de competências. Existe uma forte crença na importância do empenhamento (Mowday, 1999) tanto para os colaboradores como para as organizações. De facto, de acordo com os resultados obtidos, poderá ser uma vantagem o facto de existir uma ligação do militar à instituição através da identificação com os próprios valores e objectivos da mesma; elevados valores de empenhamento afectivo traduz-se em colaboradores entusiasmados com o trabalho que realizam, empenhados na contribuição para o sucesso da sua organização (Meyer & Allen, 1997). Da óptica do colaborador, o empenhamento estará ligado ao potenciar de atribuição de significado à sua própria vida, aumentando a percepção de auto-estima; por outro lado, as organizações terão a ganhar com a promoção do empenhamento, promovendo o aumento do desempenho e baixas no absentismo. A existência de possibilidades de integrar um trabalho importante e desafiador, que permita conhecer e interagir com pessoas e desenvolver novas e actuais competências (o que resulta no desenvolvimento da própria pessoa) poderá ser obtido através do empenhamento organizacional (Meyer & Allen, 1991).

Coloca-se agora a seguinte questão: existe relação entre os dois conceitos, adaptabilidade e empenhamento? A resposta imediata é não; não se verificou a existência de uma correlação directa entre as duas variáveis. Contudo, e considerando o empenhamento nas suas dimensões, verificou-se a existência de uma correlação entre a Adaptabilidade e o Empenhamento Afectivo. Esta questão reforça a importância da promoção de um sentimento de “vinculação” para com a organização, em que os militares se encontrem dispostos a “dar de si” em função a uma causa com que se identifiquem, estando dispostos a despende o seu esforço em prol da organização, isto aliado a um forte desejo de se manterem vinculados à mesma (Mowday, Porter & Steers, 1982). Reforça-se o papel da organização na promoção

do empenhamento dos seus colaboradores desde o início da integração, ao nível da manutenção de formas de selecção e de sistemas de valores altamente representativos da organização, por forma a que a construção social do indivíduo na sua função se faça de forma vinculada, contribuindo para o incremento do empenhamento (O'Reilly, Chatman & Caldwell 1991) Após uma fase inicial, o perpetuar do investimento da organização no seu militar, ao nível das práticas GRH, como a formação e gestão de carreiras, compensações e benefícios, *empowerment* ou mesmo lateralização de funções poderá ser o grande suporte, aliado ao empenhamento afectivo, para o desenvolvimento de elevados valores de adaptabilidade, permitindo ao indivíduo sentir-se capaz e confiante nas suas capacidades e resultados. Ao longo deste “investimento” que a Instituição terá no desenvolvimento do seu militar, os riscos de que este baixe os seus valores de Adaptabilidade deverão baixos, dado que ao potenciar a sua formação e desenvolvimento de competências estará a potenciar a “empregabilidade interna”, tornando-o mais apto para o bom desempenho nas suas tarefas ou em tarefas futuras, o que terá implicações positivas ao nível da auto-confiança na função.

4.1 Investigações Futuras

Um contributo que poderia ser importante enquanto foco de investigação poderia passar pela análise de determináveis variáveis relativas às características de trabalho, como é o caso da sobrecarga e autonomia. De acordo com o modelo de exigências de trabalho, seria interessante verificar até que ponto os resultados ao nível do empenhamento seriam afectados pela percepção de diferentes valores nas características de trabalho (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009) em contexto militar, ou mesmo no que toca às condições de trabalho e recursos disponíveis para a realização da tarefa, que poderiam ter implicações directas nos valores de adaptabilidade do indivíduo. Ainda a nível do empenhamento, sugere-se como hipótese futura de investigação o estudo da possibilidade de evolução dos valores de empenhamento ao longo do tempo. Dado que, de acordo com (Allen & Meyer, 1990), a atracção inicial a uma Organização surge através da identificação com os valores e objectivos da mesma (empenhamento afectivo), pelo que seria interessante compreender até que ponto, com o decorrer dos anos, se existiram diferenças ou até se empenhamento afectivo para com a GNR poderia evoluir, por exemplo para uma questão de vinculação à Organização por mera necessidade.

4.2 Limitações

Destacam-se aqui algumas limitações no presente estudo. Decorrente principalmente da questão de disponibilidade temporal, uma das principais limitações no desenvolvimento do presente estudo será a possibilidade de generalização de resultados: tendo uma amostra de 91 militares da GNR, isto representa apenas 0.36% da força de efectivo em Portugal¹³. Apesar da utilidade destes dados na aplicabilidade a um diferente tipo de amostra, seria de interesse a expansão da investigação a todo o país, não apenas em função do aumento de amostra, mas também na possibilidade de verificação de possíveis diferenças ao nível das respostas em função da questão geográfica; de acordo com Cardoso (2013), é possível apercebermo-nos de diferenças ao nível do *stress* em função de questões como a localização, ao que está anexado, por exemplo, a densidade populacional. Assim, seria interessante uma tentativa de alargamento do espectro de variáveis que, dentro da mesma Instituição, diferem por questões decorrentes da localização geográfica. Por outro lado, é necessário considerar a existência de uma desproporcionalidade de representação de sexo feminino na amostra, que é decorrente da própria caracterização da estrutura militar; esta questão poderá ser importante se considerarmos que em muitas das situações estudadas, a variável género poderá ter uma forte influência nos resultados obtidos (Mullen, Kelley & Kelloway, 2008).

4.3 Implicações para a prática de GRH na carreira militar

As visões contemporâneas dentro do local de Trabalho têm levado a várias mudanças a nível das práticas de RH; as organizações têm inspirado acções que permitem aos seus colaboradores contribuir de forma mais activa no desenvolvimento da própria actividade, como uma estratégia de gerir a mudança. Questões como o *empowerment*, *self-managing teams*, aprendizagem constante ou trabalho flexível são realidades nas empresas dos dias de hoje, que surgem como forma de tentam lidar com as rápidas alterações no contexto de trabalho (Banks & Nafuto, 2008). Ao nível da carreira militar, esforços terão que continuar a ser feitos de maneira a que os militares mantenham a sua percepção de que a organização se

¹³ <http://www.gnr.pt/default.asp?do=0z7zr/Qv5215v6v81>

preocupa de facto com o desenvolvimento individual de cada um, promovendo o desenvolvimento de ferramentas que sejam consideradas como de vantagem e adaptáveis à realidade de hoje; com as revoluções tecnológicas a decorrer, em que o poder da gestão da actividade profissional de cada um, e mesmo de carreira pode ser todo realizado via *web*, fundamenta-se a necessidade de garantir aos militares o acompanhamento e formação necessários, de forma a que as competências de cada um sejam ajustadas às exigências das funções dos dias de hoje. Apesar de os indivíduos serem em grande parte responsáveis pelo seu próprio crescimento, no caso da carreira militar caberá à organização o papel determinante no investimento e desenvolvimento do seu mais importante valor: os militares. De acordo com London (1996), o valor interno da própria organização dependerá em grande parte da percepção dos seus colaboradores no desenvolvimento do seu capital humano, o que se reflectirá não só na satisfação e nos baixos valores de presentismo, como no sentimento de valorização para com a própria organização. É do óbvio interesse da instituição militar a compreensão das necessidades presentes e futuras de desenvolver vantagens competitivas no sentido de guiar o desenvolvimento individual por forma a que os seus militares possam atingir os seus objectivos de carreira, enquanto evolução dentro da organização (Rothwell, Jackson, Knight & Lindholm, 2005); contudo, será necessário, a longo prazo, prever a necessidade de uma mudança na forma como as carreiras são geridas neste contexto. Do ponto de vista do colaborador, é necessário compreender que parte da satisfação estará ligada a transições bem-sucedidas de carreira, em que exista uma ligação entre as características do próprio, ao nível de competências e personalidade, e as exigências da função (Nicholson, 1984). Desta forma, o desenvolvimento de planos de Carreira centrados não só nas necessidades imediatas da organização como também no potencial do colaborador poderá ter resultados significativamente positivos ao nível da adaptabilidade do mesmo em novas funções, dado estas irem ao encontro daquilo o mesmo percebe como possibilidade de desenvolver e explorar outras áreas de competência e actuação, resultando numa percepção de decisão e auto-governança no que toca ao seu próprio futuro vocacional (Savickas,2004). O investimento na lateralização de funções, a partir das quais o militar possa desenvolver as suas capacidades de outro prisma e recorrendo a estratégias que não utilizaria anteriormente poderão ser a chave para a valorização do capital humano militar, em casos em que a promoção ou outro tipo de recompensas não estejam previstas.

O plano de RH de cada Unidade Militar deverá desta forma ajudar ao desenvolvimento dos seus militares, através do delineamento de planos de carreira com a

devida antecipação, partindo de uma análise às principais motivações e potencial de evolução de cada um, operacionalizando essa informação em formações específicas de desenvolvimento de competências que se antevêm como fundamentais, ou mesmo a área do *Career Coaching*, orientando para o maximizar das oportunidades de crescimento de cada um (Banks & Nafuto, 2008). Apesar do aparente grau de complexidade, esta questão poderá ser de carácter fundamental para o desenvolvimento estratégico da instituição militar (Nunes, 2004). Dado que o actual modelo de gestão de carreiras é considerado tradicional, com ênfase no desenvolvimento vertical, é necessário reflectir sobre o facto de este não ter directamente em consideração as aspirações e expectativas de cada um, em função das suas próprias motivações; isto remete-nos para a necessidade de articulação entre os objectivos individuais e organizacionais, na qual a instituição deverá tomar o papel de fornecer possibilidades de gestão de carreira numa óptica partilhada, num processo de “processo de influência mútua entre indivíduos e organizações, em que cada parte é simultaneamente agente e alvo de influência” (Herr, 2001, in Cunha et al, 2006, p. 616).

CONCLUSÕES

Os trabalhadores estão cada vez mais orientados para a gestão do seu desenvolvimento, no sentido de assegurarem o seu futuro, mantendo-se relevantes naquilo que é um contexto laboral em rápida mudança. Contudo, o nicho de trabalho que é o do enquadramento militar deverá ser encarado numa óptica diferenciada; o fim da actividade militar obrigatória levou à necessidade da Instituição recorrer ao recrutamento externo, no mercado de candidatos. Assim, a possibilidade de oferecer uma carreira estável continua a ser um dos atractivos que, aliado aos valores que a organização postula deverá acompanhar o ritmo de evolução da gestão de carreiras dos dias de hoje: Uma Gestão dos Recursos Humanos focada no desenvolvimento e consolidação de práticas de avaliação, identificando necessidades de formação e de desenvolvimento pessoal e profissional dos seus militares no sentido de promover a melhoria do desempenho, função da motivação que se encontra ao facto de o militar considerar que a Instituição “se preocupa” (Jerónimo e Ribeiro, 2012).

Já não é apenas nas entidades empregadoras que reside a gestão do desenvolvimento de carreira dos indivíduos, sendo que parte dos mesmos a responsabilidade de auto-promoção, no que toca a evolução de competências transversais à componente pessoal e profissional. Estas competências transversais a qualquer função, como a do trabalho em equipa,

organização, atenção ao detalhe e boa comunicação poderão ser a chave para uma maior adaptabilidade do militar à sua função, independentemente da área de actuação do mesmo; o investimento por parte da organização (sendo neste caso a GNR) em formação de desenvolvimento pessoal e profissional é encarado como uma valorização para com os seus militares, promovendo um sentimento de pertença que poderá ter repercussões positivas ao nível do empenhamento e adaptabilidade. Concretizar a promoção da adaptabilidade dos seus militares, não só no que toca à formação mas também da criação de condições que permitam da integração do papel profissional do militar no seu projecto de vida pessoal (Duarte 2000) poderá consistir num mecanismo de valorização do mesmo. É importante o envolvimento do próprio militar no seu planeamento de carreira, assumindo responsabilidade nos objetivos de desenvolvimento futuro e fomentando mecanismos que permitam ao mesmo não só explorar a realidade militar como a si próprios, no sentido de atingir os objectivos de desenvolvimento a que se propõem (Savickas, 2004).

Um sistema de Gestão dos seus Recursos Humanos deverá estar orientado para uma realidade do século XXI: as transições de carreira dentro das organizações deverão ser consideradas vitais caso estas pretendam manter elevados valores de motivação, e conseqüente *performance* (Banks & Nafuto, 2008). Os investimentos tidos no capital humano são encarados como um valor adicional de valorização, sendo que o caso das instituições militares não deverá ser excepção. A orientação para a satisfação, motivação organizacional e desenvolvimento de competências deverá ser um dos principais objetivos da Instituição Militar, prevendo, antecipadamente, os problemas que poderão ocorrer relacionados com as aspirações e expectativas de carreira. Sugere-se desta forma a necessidade de ter em vista a definição de um modelo de gestão que consiga conciliar as perspectivas da instituição com as necessidades de desenvolvimento de carreira do próprio militar (Jerónimo e Ribeiro, 2012). Não são apenas os indivíduos que necessitam das organizações para desenvolver o seu trabalho, mas também as organizações necessitam dos indivíduos; é a procura pelo melhor equilíbrio entre as solicitações das duas partes que torna a organização um espaço de excelência para os seus colaboradores, investindo no sucesso da carreira de cada um e otimizando os processos para cada nova admissão. Apelando às duas partes, que terão igual importância no sucesso das suas carreiras, ficam palavras de Abraham Lincoln: “*the best way to predict the future is to create it*”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N. J. (2003). Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice, *Military Psychology*, 15(3), 237.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization., *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Banks, C. H., & Nafukho, F. M. (2008). Career Transitions across and within Organizations: Implications for Human Resource Development. *Online Submission*.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
- Bastos, A.V., (1992). Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante, *Psico*, 24 (2), 29-48
- Bernardo, A. C. (2013). Carreira, adaptabilidade e personalidade: um estudo exploratório numa amostra de jovens e adultos trabalhadores. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Área de especialização em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Bray, D.W., Campbell, R.J. & Grant, D.I. (1974). *The Formative Years in Business*. New York: Wiley-Interscience
- Bruno, A. (2007). Empenhamento organizacional e liderança: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Área de especialização em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Universidade de Lisboa
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative science quarterly*, 19, 533-546.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study, *Journal of occupational Psychology*, 63(3), 245-261.

- Cardoso, P. (2013). O stress dos militares da Guarda Nacional Republicana em diferentes contextos. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada. Lisboa: Academia Militar.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C. & Cabral-Cardoso, C. (2006) *Manual de Comportamento Organizacional e gestão* (5ª Edição). Lisboa: RH Editora
- Duarte, M. E. (2009). The psychology of life construction, *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 259-266.
- Duarte, M. E., Soares, M. C., Fraga, S., Rafael M., Lima, M. R., Paredes, I., Agostinho, R., & Djalo, A. (2012). Career adapt-abilities scale - Portugal form: Psychometric properties and relationships to employment status, *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 725-729.
- Fernandes, M. (2010). Preocupações e adaptabilidade de carreira: Um estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector dos serviços. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Fontainhas, L. (2008). A importância da adaptabilidade: a carreira, o indivíduo e a organização: estudo exploratório. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Área de especialização em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Gade, P. A. (2003). Organizational Commitment in the Military: An Overview, *Military Psychology*, 15(3), 163-166
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management*, 44(1), 5-19.
- Jerónimo, H., & Ribeiro, I. (2012) Gestão de Carreiras no Exército Português: Uma Proposta de Modelo Aplicado, *Boletim de sociologia militar*, 3, 66-85
- Leite, L. (2010). Preocupações de carreira e adaptabilidade: um estudo exploratório numa amostra de candidatos à função de operador de empilhador. Dissertação de Mestrado

em Psicologia. Área de especialização em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Universidade de Lisboa.

- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts, *Journal of applied Psychology*, 74(1), 152
- Mowday, R. T. (1999). Reflections on the study and relevance of organizational commitment, *Human resource management review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover* (pp. 1315 – 1317), New York: Academic Press.
- Mullen, J., Kelley, E., & Kelloway, K. (2008). Health and well-being outcomes of the work-family interface. In K. Korabik, D. Lero & D. Whitehead (Eds.), *Handbook of Work-Family Integration: Research Theory and Best Practices* (pp. 191-214). London: Academic Press.
- Nunes, P. (2004). O Dia-A-Dia de uma Unidade Regimental. Dificuldades e Desafios da Gestão de Recursos Humano, *Revista da Academia Militar Proelium*, 6(2), 41-116
- Oliveira, P. & Bardagi, M. P. (2009). Estresse e comprometimento com a carreira em policiais militares, *Boletim de Psicologia*, 59 (131), 153-166.

- Parker, P., & Inkson, K. (1999). New forms of career: The challenge to human resource management, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(1), 76-85.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais-A complementariedade do SPSS* (4ª Edição ed.): Lisboa: Edições Sílabo.
- Rosenbaum, J. E. (1979). Tournament mobility: Career patterns in a corporation. *Administrative science quarterly*, 220-241.
- Rothwell, W.J., Jackson, R.D., Knight, S.C., & Lindholm, J.E. (2005). *Career Planning and Succession Management*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Savickas, M. L. (1997). Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 247-259.
- Savickas, M. L. (2004). The theory and practice of career construction. In S. Brown, e R. Lent (Eds.), *Career development and counselling: Putting theory and research to work* (pp. 42-70). Hoboken, NJ: Wiley
- Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J-P., Eduarda Duarte, M., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R. & van Vianen, A. (2009) Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century, *Journal of Vocational Behavior*, 75 (3), pp. 239-250.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), 80-88.
- Schein, E.H. (1974) *Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates, Technical Report No.1*, Cambridge, MA: MIT, Alfred Sloan School of Management., Cambrigde, USA
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298.
- Yarnall, J. (1998). Career anchors: results of an organizational study in the UK. *Career Development International*, 3(2), 56-61.

ANEXO I



O objectivo desta recolha de dados está enquadrada na realização de uma investigação para efeitos de dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Tem-se como objectivo estudar a possível relação entre a Adaptabilidade e Empenhamento Organizacional, especificamente no contexto militar. Desta forma, pretende-se contribuir para uma contribuição mais alargada no que toca à gestão de carreira e previsibilidades de evolução dentro do meio militar. Para tal, venho solicitar a resposta a este questionário, com uma duração aproximada de 5 minutos.

A participação neste estudo é totalmente anónima, os dados recolhidos serão utilizados apenas e exclusivamente para efeitos de investigação, e após a conclusão desta poderão ter acesso aos resultados se assim o pretenderem.

Agradeço desde já a vossa colaboração e a atenção dispensada.

Se pretender ter acesso aos dados obtidos após conclusão da investigação, poderá enviar um e-mail para [REDACTED]

Dados pessoais e profissionais

Esta fase do questionário destina-se à obtenção de alguns dados pessoais e profissionais que permitam caracterizar a amostra. Relembra-se mais uma vez que o questionário é anónimo e confidencial.

1. **Sexo:** M F

2. **Idade:** _____ anos

3. **Estado Civil:**

Solteiro Casado Viúvo / Divorciado União de facto

4. **Filhos:**

Sim Não

5. **Habilitações**

Até 9º ano 12º ano Ensino Superior

6. **Anos Serviço:** _____ anos

7. **Classe profissional**

Guarda Oficial

8. **Considera-se deslocado da família?**

Sim Não

a. Se sim, a quantos km de distância?

- Menos de 50km
- 51 a 99 km
- 100 a 199 km
- Mais de 200km