



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**— ESTUDO DE CASO —**

**O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E A  
MOTIVAÇÃO DOS MILITARES CONTRATADOS DA  
MARINHA PORTUGUESA**

**CARLA MARISA AVELELAS MAIROS**

**OUTUBRO — 2014**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**— ESTUDO DE CASO —**

**O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E A  
MOTIVAÇÃO DOS MILITARES CONTRATADOS DA  
MARINHA PORTUGUESA**

**CARLA MARISA AVELELAS MAIROS**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA HELENA SERRA**

**OUTUBRO – 2014**

*“...the cord binding people and organizations derives from the ability and willingness of each to provide benefits to the other”.*

Thomas O. Davenport (1999)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Thomas O. Davenport (1999). *Human capital: What it is and why people invest it*. San Francisco: Jossey, Bass, p. 8.

## AGRADECIMENTOS

Ao Capitão-de-Fragata Valente Tinoco pelos seus lúcidos comentários e observações e pela sua disponibilidade na revisão.

Ao Capitão-de-Fragata José Romão Neto pelo apoio, colaboração, ajuda e elucidação em todas as fases desta investigação.

Ao Capitão-de-Fragata Schröder Santos Matos pela compreensão e transmissão de alegria e boa disposição nos momentos mais complicados.

Ao Capitão-Tenente Luís Pereira de Castro pelo valioso contributo na compreensão da ferramenta *SPSS*.

À Capitão-Tenente Carla Reis Marinho pela sua preciosa e fundamental ajuda na Língua Inglesa e na minuciosa e paciente revisão da Língua Portuguesa.

Ao Primeiro-Tenente Ivan Sousa Santos pela indiscutível disponibilidade em ajudar.

À minha Orientadora Professora Doutora Helena Serra pelos ensinamentos transmitidos e pelo excelente acompanhamento, apoio e paciência que demonstrou ao longo de todo este processo.

À Professora Doutora Maria Eduarda Soares pela constante amabilidade, disponibilidade, aconselhamento e ajuda nas fases mais críticas deste projeto.

À Marinha Portuguesa por ter autorizado o estudo na sua instituição.

Aos Comandantes, Diretores, Chefes e a todos os militares em regime de contrato, que mostraram dedicação, respeito e apreço pela seriedade desta investigação.

Ao Daniel e à Leonor que estiveram sempre próximos.

Aos meus familiares, Mãe, Pai, Cristina, Sandra e Diana pelo apoio e compreensão, pois souberam compreender as minhas ausências apoiando-me incondicionalmente.

Ao Paulo que desde o início da concretização deste projeto demonstrou muita paciência, compreensão e amor.

## RESUMO

A relação entre os conceitos de motivação e de comprometimento organizacional tem assumido especial interesse por parte de vários autores pois acreditam que os dois conceitos unidos transformam-se numa mais-valia tanto para as organizações como para os colaboradores. Alguns autores têm tentado integrar estes dois conceitos de forma mais complexa, combinando teorias de motivação com teorias do comprometimento, mas ainda existem algumas carências em termos de investigação sobre estas temáticas.

Este estudo analisa os conceitos de motivação e o comprometimento organizacional em todas as suas dimensões, no contexto específico da Marinha Portuguesa, especialmente no que respeita os militares contratados.

Para concretizar os objetivos desta investigação foi aplicado um questionário a 1447 militares, tendo-se obtido uma taxa de resposta de 61,4%. Neste questionário foram utilizadas duas escalas distintas: a Escala do WPI (Amabile et al, 1994) para mensuração da motivação intrínseca e motivação extrínseca e as Escalas do Comprometimento Organizacional (Meyer & Allen, 1997 adaptadas por Nascimento et al, 2008) para mensuração do comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento calculativo.

Os resultados demonstraram que os objetivos propostos nesta investigação foram cumpridos, pois foi possível verificar os níveis de comprometimento e motivação dos militares contratados da Marinha Portuguesa e estabelecer relações mais concretas entre os dois conceitos mais especificamente entre a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo e entre a motivação extrínseca e o comprometimento calculativo.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional; Motivação; Motivação Intrínseca; Motivação Extrínseca; Comprometimento Afetivo; Comprometimento Normativo; Comprometimento Calculativo; Marinha Portuguesa.

## ***ABSTRACT***

The association between the concepts of motivation and organizational commitment has gained special interest for several authors, for they believe that these two concepts combined together bring added value for both organizations and employees. Some authors have tried to incorporate these two concepts in more complex ways, combining motivation and commitment theories but there are still some shortcomings as far as research on these subjects is concerned.

This study examines the concepts of Motivation and Organizational Commitment in all their dimensions, within the specific context of the Portuguese Navy, particularly in what concerns military personnel under contract.

To achieve the objectives of this research, a questionnaire was administered to 1447 individuals serving in the Navy, which attained a response rate of 61.4%. Two different scales were used in this survey: the WPI Scale (Amabile et al, 1994) to measure Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation and the Organizational Commitment Scales (Meyer & Allen, 1997 adapted by Nascimento et al, 2008) to measure Affective Commitment, Normative Commitment and Calculative Commitment.

The results showed that the objectives set out for this research were attained, given that it was possible to confirm the commitment and motivation levels of military personnel serving in the Portuguese Navy under contract, and to establish more tangible connections between the two concepts, namely between Intrinsic Motivation and Affective Commitment and between Extrinsic Motivation and Calculative Commitment.

**Key Words:** Organizational Commitment; Motivation; Intrinsic Motivation; Extrinsic Motivation; Affective Commitment; Normative Commitment; Calculative Commitment; Portuguese Navy.

## ÍNDICE

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo 1 – Problemática: Trajeto teórico e metodologia</b> .....	2
1.1 Comprometimento organizacional e motivação .....	3
1.2 Quadro teórico e modelo de análise.....	14
1.3 Metodologia.....	19
<b>Capítulo 2 – Marinha Portuguesa</b> .....	25
2.1 Caraterização da Organização .....	25
2.2 Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha.....	25
<b>Capítulo 3 – Apresentação e análise dos resultados</b> .....	28
3.1 Escalas de CO e WPI: Análise de fiabilidade.....	28
3.2 Escalas de CO e WPI: Análise de correlações.....	30
3.3 Análise do CO na capacidade de previsão da motivação .....	30
3.4 Análise dos níveis de CO e de motivação por categoria.....	32
3.5 Análise das variáveis demográficas e profissionais.....	36
<b>Capítulo 4 – Conclusão, limitações e investigação futura</b> .....	39
<b>Bibliografia</b> .....	42
<b>Anexo A – Figuras</b> .....	49
Figura 1 – Antecedentes e consequentes do CO.....	50
Figura 2 – Organigrama da Marinha Portuguesa.....	50
<b>Anexo B – Quadros</b> .....	51
Quadro 1 – Uma taxonomia das teorias da motivação. ....	52
Quadro 2 – Resumo do teste de hipóteses .....	52

<b>Anexo C – Tabelas estatísticas .....</b>	<b>53</b>
Tabela I – Coeficientes de fiabilidade: Escala de CO .....	54
Tabela II – Coeficiente de fiabilidade: Escalas primárias do WPI.....	54
Tabela III – Estatísticas de item-total: Escala de CO .....	54
Tabela IV – Estatísticas de item-total: Escala de WPI .....	55
Tabela V – Estatísticas de item-total: Escala de WPI – Exclusão de 10 itens.....	56
Tabela VI – Coeficiente de fiabilidade: Escala WPI – Após exclusão de 10 itens ....	56
Tabela VII – Correlações das variáveis .....	57
Tabela VIII – Regressão múltipla: MI como variável dependente .....	57
Tabela IX – Regressão múltipla: ME como variável dependente .....	58
Tabela X – Diferenças por categoria: ANOVA.....	58
Tabela XI – Diferenças por sexo: ANOVA.....	59
Tabela XII – Diferenças por unidade: ANOVA .....	59
Tabela XIII – Diferenças por idade: ANOVA.....	60
Tabela XIV – Diferenças por estado civil: ANOVA.....	60
Tabela XV – Diferenças por escolaridade: ANOVA.....	61
Tabela XVI – Diferenças por tempo de serviço: ANOVA.....	61
<b>Anexo D – Questionário.....</b>	<b>62</b>

## INTRODUÇÃO

São as pessoas que asseguram a vantagem competitiva, garantindo as atividades e o desenvolvimento das organizações. Portanto é necessário que as chefias se preocupem com a motivação e com o comprometimento dos seus colaboradores, para que estes se tornem mais motivados, empenhados, produtivos, ligados à organização à qual dedicam a sua vida, sentindo-se verdadeiramente parte desta.

A relação existente entre motivação e comprometimento organizacional (CO) está a tornar-se cada vez mais óbvia e alguns autores acreditam que estes dois conceitos estão intimamente ligados e correlacionados (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990).

Esta investigação incide sobre os militares contratados da Marinha Portuguesa, não só porque esta será a primeira vez que se realiza um estudo que aborda estas duas temáticas relativamente a este grupo de militares, mas também por serem estes os únicos militares em situação contratual temporária, pelo que será de todo o interesse perceber os seus níveis motivacionais e de compromisso, não esquecendo o contexto em que se encontram.

O estudo encontra-se dividido em quatro capítulos. No capítulo 1 serão abordados: os conceitos de motivação e de CO e os estudos desenvolvidos em volta do co-relacionamento entre os dois conceitos; o quadro teórico e o modelo de análise que deu origem às doze hipóteses de investigação e, a metodologia utilizada no decorrer do estudo.

No capítulo 2 é descrito de forma sumária o funcionamento da organização sobre o qual se debruça este estudo, enunciando as principais preocupações da Marinha Portuguesa com os recursos humanos que dela dependem.

No capítulo 3 será exposta toda a análise dos resultados, assim como o teste das hipóteses propostas, e a interpretação dos dados à luz do quadro teórico desenvolvido.

Por fim, no capítulo 4, serão apresentadas as principais conclusões, as limitações do estudo e as propostas para futuras investigações.

## CAPÍTULO 1 — PROBLEMÁTICA: TRAJETO TEÓRICO E METODOLOGIA

### 1.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO

O CO e a motivação são os principais conceitos mobilizados nesta investigação. Por esse motivo, torna-se necessário defini-los de forma isolada e depois relacioná-los à luz dos inúmeros autores que se interessaram por estas duas temáticas ao longo dos anos.

O conceito de CO tem sido definido e estudado ao longo dos tempos como um vínculo entre o funcionário e a organização (onde trabalha), sendo a ligação emocional entre estes dois intervenientes apoiada em interesses e valores partilhados (Meyer & Allen, 1991, 1997; Mowday, 1998).

A sua origem com Chester Barnard em 1938, um dos primeiros autores a interessar-se pelo conceito, esclarece que os vínculos fortes surgem quando as organizações atendem às necessidades e às expectativas dos trabalhadores (Barnard, 1938, citado em Penley & Gould, 1988).

Em 1960, Howard Becker corroborou a explicação de Barnard, concebendo o CO como um *side bet* (aposta paralela), defendendo que os indivíduos permanecem na organização, comprometendo-se com a mesma, devido aos investimentos efetuados durante o período que estiveram a laborar nela ou então devido à falta de oportunidades de emprego (Becker, 1960).

O trabalho de Becker foi posto em prática inicialmente autores Ritzer & Trice (1969) e Hrebiniak & Alluto (1972), que propuseram escalas para avaliar a probabilidade de um trabalhador deixar a organização caso recebesse incentivos externos (e.g. melhor pagamento, maior *status*, maior liberdade, etc.). Nesta conceitualização o CO é visto como uma dimensão instrumental, calculativa ou *side bet*

mas, como se verá ao longo desta investigação, a definição do CO é mais complexa, não se resumindo apenas à dimensão calculativa concetualizada por estes investigadores.

Em 1979, Mowday et al validaram um instrumento para a mensuração do CO, denominado *Organizational Commitment Questionnaire*. Mais tarde, em 1982, publicaram uma obra<sup>2</sup> em que enfatizavam a dimensão afetiva do CO, no âmbito do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores organizacionais. Esta dimensão traduz uma ligação sentimental entre o colaborador e a organização, ou seja a existência de um ‘apego’ por parte do colaborador para com a organização onde trabalha, desejando permanecer nela.

Nestes novos desenvolvimentos é perceptível a complexidade do conceito, não se centrando apenas a uma mera interpretação ou a uma interpretação unidirecional. Isto porque Meyer & Allen conceberam a existência de três dimensões do CO, nomeadamente a dimensão afetiva, a calculativa e mais tarde surge a normativa. Clarificando estas dimensões, a afetiva aponta para um vínculo emocional ou apego à organização, ou seja indica “o grau no qual o indivíduo se sente psicologicamente ligado à organização onde trabalha, através de sentimentos de lealdade, afeição, sentimento de pertença, entusiasmo, ternura, entre outros” (Jaros et al, 1993, p. 954); a calculativa refere-se aos custos e às consequências associadas quando o colaborador decide deixar a organização ou, à carência de alternativas de emprego (Liu et al, 2009, p. 12) mantendo-se na organização porque precisa (Meyer & Allen, 1991). Os autores designaram esta dimensão como *continuance* ou calculativo. Por fim, a normativa indica uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominaram de *obligation* e depois renomearam como *normative* (Meyer et al, 1993), ao qual

---

<sup>2</sup> Richard T. Mowday; Lyman W. Porter and Richard M. Steers (1982). *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press. New York.

chamamos normativo, isto é “o grau em que o indivíduo se sente psicologicamente ligado à organização onde trabalha, mais propriamente pela interiorização dos seus objetivos, valores e missão” (Jaros et al, 1993, p. 955).

Os autores Meyer & Allen (1984) aprofundaram o cerne do conceito de CO, realizando uma análise de variância das escalas de Ritzer & Trice (1969) e de Hrebiniak & Alluto (1972), descobrindo que estas escalas não mediam o comprometimento calculativo (COCal), instrumental ou *side bet* como Becker defendia, uma vez que se correlacionavam mais intensamente com o comprometimento afetivo (COAfe) do que com o calculativo (Meyer & Allen, 1984, p. 6).

Meyer & Allen (1984) prosseguiram o estudo do conceito desenvolvendo duas escalas diferentes, o *Affective Commitment Scale* para medir o COAfe e o *Continuance<sup>3</sup> Commitment Scale* para medir o COCal. Por sua vez, McGee & Ford (1987) após analisarem as propriedades psicométricas destas mesmas escalas identificaram a dimensão normativa do comprometimento, nascendo mais tarde o comprometimento normativo (CONor). Esta terceira dimensão sugere que o sentimento de dever em permanecer na organização pode resultar da interiorização das pressões normativas existentes sobre um indivíduo, antes e após a entrada na organização. Assim, indivíduos comprometidos normativamente exibem certos comportamentos porque acreditam que é ‘certo’ e moral fazê-lo (Wiener, 1982).

Em 1991 os investigadores Meyer & Allen concetualizaram o Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional, agrupando e organizando as

---

<sup>3</sup> Frequentemente “*continuance*” tem sido traduzido para português como instrumental. O que é inerente ao conceito de “*continuance commitment*” é o facto de o sujeito permanecer na organização devido a um cálculo entre os investimentos que faz e as recompensas que recebe. Posto isto, a tradução que melhor se adequa à expressão será comprometimento calculativo. Doravante utilizar-se-á a expressão calculativo por ser aquele que melhor exprime o carácter de cálculo deste tipo de comprometimento (Nascimento et al, 2008, p. 117).

dimensões afetiva, calculativa e normativa, anteriormente isoladas nas diferentes investigações, tendo aquele em 1993 sofrido algumas transformações (Medeiros & Enders, 1998).

Mais à frente, neste capítulo explicitaremos este modelo, assim como a sua importância nesta investigação.

Face às diferentes definições, pesquisas e estudos elaborados no âmbito do CO, Meyer et al (2004) concluíram que existem dois progressos importantes no seu reconhecimento. O primeiro é o de que pode assumir diferentes formas ou dimensões, isto é a dimensão afetiva, a normativa e a calculativa (Meyer & Allen, 1991; Becker & Billings, 1993; Jaros et al, 1993; O'Reilly & Chatman, 1986, citados em Meyer et al, 2004, p. 993) e o segundo é o de que possui diferentes direções, focos ou alvos no local de trabalho, tais como: a organização, a ocupação, o supervisor, a equipa e o cliente (Reichers, 1985; Becker et al, 1996; Cohen, 2003).

No fundo, as pesquisas acerca do CO têm evoluído com o intuito de proporcionar maior compreensão acerca das suas dimensões ou formas, e dos diferentes vínculos e focos que ligam o indivíduo à organização.

Meyer et al (2002) clarificam ainda os antecedentes e as consequências das três componentes do CO, que se encontram esquematizados no Anexo A (Figura 1).

Os antecedentes do CO estão definidos pelos autores como sendo: (a) as características pessoais ou demográficas, tais como o género, a idade, a antiguidade na organização, o estado civil, o número de filhos, a escolaridade, entre outras; (b) as experiências laborais; (c) a ausência de alternativas no emprego; (d) os investimentos ou *side bets* realizados pelo trabalhador ou pela organização; (e) e a socialização. Estes

anteriores vão desencadear uma percepção de dever moral em continuar fiel à organização.

Quanto às consequências do comprometimento, nestas inserem-se: (a) o *turnover*<sup>4</sup>; (b) o desempenho; (c) os comportamentos de cidadania organizacional; (d) a saúde/bem-estar dos colaboradores (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al, 2002; Rodriguez et al, 2006). Estas consequências variam consoante a dimensão do comprometimento em que se enquadram os colaboradores.

Prosseguindo para o conceito de motivação, trata-se de um conceito com inúmeras definições, que é normalmente definido pelos autores como forças que atuam num determinado organismo ou indivíduo para iniciar e direcionar um comportamento, focalizando as necessidades e expressando os desejos dos indivíduos em relação ao alcance dos objetivos (Sims et al, 1993, citados em Pina e Cunha et al, 2003; Petri & Govern, 2004).

A motivação surge como um fator muito importante nas organizações, pois acredita-se que uma pessoa motivada empenha-se mais na realização de uma determinada atividade do que alguém que não está motivado (Rocha et al, 2006), tratando-se este de um constructo invisível, mas essencial em tudo o que se faz, abordado por uma multiplicidade de teorias e perspetivas.

O Quadro 1 (Anexo B) apresenta uma das várias classificações existentes para algumas das já conhecidas teorias da motivação. Na horizontal são diferenciadas as Teorias de Conteúdo, das Teorias de Processo, e na vertical, são diferenciadas as Teorias Gerais das Teorias Organizacionais.

---

<sup>4</sup> Substituição ou despedimento de funcionários.

Esclarecendo agora esta classificação, as Teorias de Conteúdo procuram explicar os fatores que motivam as pessoas a agir. Por sua vez as Teorias de Processo procuram explicar como se processa e/ou desenvolve o comportamento motivado, isto é como o indivíduo procura satisfazer as suas necessidades e determinar as escolhas para ser bem-sucedido.

Seguindo para as Teorias Gerais, estas relacionam-se com as exigências básicas do ser humano e não se focam apenas nas situações no trabalho e no comportamento organizacional. Por sua vez as Teorias Organizacionais incidem diretamente no comportamento organizacional e em situações no trabalho.

No entanto, não há uma teoria geral da motivação humana, tal como no domínio do trabalho e da empresa, não existindo, portanto, uma teoria única que seja capaz de explicar o que motiva as pessoas a fazer mais e melhor (Pinto, 2001).

Outros autores referem ainda que a motivação pode apresentar duas formas ou dimensões: a intrínseca e a extrínseca (Herzberg, 1968; Vallerand, 1993; Amabile, 1988, citado em Amabile et al, 1994; Sansone & Harackiewicz, 2000; Pina e Cunha et al, 2007).

A forma intrínseca surge quando o comportamento do indivíduo está direcionado para a satisfação de necessidades psicológicas (Ryan & Deci, 2000) ou simplesmente associado ao prazer de realizar a tarefa por si só (Deci et al, 1989, citados em Saleem et al, 2010), e é denominada motivação intrínseca (MI). A forma extrínseca associa-se a situações onde os indivíduos tentam satisfazer as suas necessidades de uma forma indireta, mais concretamente através de recompensas materiais ou financeiras (Osterloh et al, 2002), denominada motivação extrínseca (ME).

Corroborando esta classificação Pina e Cunha et al (2007, p. 154) referem que, a MI alude a comportamentos de trabalho estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa. Quanto aos comportamentos extrinsecamente motivados, trata-se de comportamentos que têm como finalidade obter algum tipo de recompensa material ou social, ou evitar alguma forma de punição (Vallerand, 1993).

Das várias pesquisas efetuadas para a realização desta investigação, constatou-se que existem numerosos estudos realizados acerca das temáticas de CO e motivação num contexto isolado, mas poucos interligam estes dois conceitos, apesar das duas áreas serem bastante próximas conceitualmente.

Toda a pesquisa sobre os temas de motivação e CO, assim como as ligações entre as diferentes formas de motivação e diferentes focos de comprometimento são ainda pouco estudados e parecem evoluir de forma independente na investigação realizada no âmbito da Psicologia Organizacional (Meyer et al, 2004). Isto porque investigadores da área do CO ignoram os aspetos motivacionais como influentes no comprometimento dos colaboradores, e os investigadores da área da motivação raramente abordam o CO nas suas pesquisas. O principal fundamento para este facto, poderá residir nas teorias de que os conceitos são originários (Steers, 1996), uma vez que, a origem das teorias da motivação no trabalho surgem mais a partir das teorias gerais da motivação, ao contrário das teorias do CO, que têm evoluído mais a partir da Sociologia (Kanter, 1968) e da Psicologia Social (Kiesler, 1971).

O facto é que quando se fundem as teorias de motivação e as teorias do CO obtém-se vantagens importantes, pois por um lado surge o aumento do entendimento acerca do comprometimento, como elemento essencial na motivação e uma força energizante neste processo (Meyer et al, 2004); por outro, a transmissão de outros

conhecimentos acerca de como a motivação influencia indiretamente os comportamentos de comprometimento.

Os investigadores têm-se revelado muito interessados na ligação entre a motivação e o CO, e este interesse deriva da crença e das evidências de haver vantagens em ter uma força de trabalho motivada e comprometida (Locke & Latham, 1990; Meyer & Allen, 1997; Pinder, 1998, citado em Meyer et al, 2004, p. 991). Para estimular mais o estudo acerca deste dois conceitos, os investigadores partilharam os trabalhos, estudos e teorias e desenvolveram um quadro teórico conjuntamente (Meyer et al, 2004).

Este quadro teórico diz respeito ao desenvolvimento ‘cruzado’ entre o CO e a motivação, ou seja, é uma junção entre uma das teorias de motivação no trabalho – a *Teoria da Definição de Objetivos* de Locke & Latham (1990) e a *Teoria do Comprometimento no Local de Trabalho* – o Modelo de Meyer & Herscovitch (2001).

A *Teoria da Definição de Objetivos* de Locke & Latham (1990) é baseada na existência de metas e/ou objetivos motivando as pessoas a alcançá-los através das suas ações e comportamentos, sendo considerada uma das teorias dominantes na literatura da motivação no trabalho (Miner, 2003). Por sua vez, o modelo de Meyer & Herscovitch (2001) abrange múltiplas formas e focos de comprometimento no local de trabalho tais como: ocupações, supervisores e grupos de trabalho, clientes e mudança organizacional, sendo substancialmente uma extensão do Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer & Allen (1991).

O objetivo principal dos autores em interligar as duas teorias foi fortalecer tanto as literaturas do comprometimento como as da motivação, integrando numa única teoria os aspetos mais relevantes e mais atuais que existem entre ambas. Assim, reconhecendo as distinções entre as formas, os focos e as bases de comprometimento, será possível

uma compreensão mais profunda acerca da regulação de objetivos, nas escolhas e na vontade de agir (Meyer et al, 2004).

Refletindo agora acerca das relações entre os dois conceitos, os autores afirmam que a motivação e o CO estão inevitavelmente correlacionados e que elevados níveis de motivação vão correlacionar-se com elevados níveis de comprometimento (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990). Assim, o nível de comprometimento que o colaborador desenvolve perante a organização pode determinar níveis de produtividade, motivação e satisfação com a tarefa (Meyer & Allen, 1991, 1997).

O comprometimento é afetado por experiências pessoais e profissionais, fatores estruturais e políticas de pessoal, tendo consequências ao nível da assiduidade e pontualidade, *turnover* e desempenho dos indivíduos (Rego, 2003; Torrington et al, 2005).

Além destas fortes correlações, os dois conceitos correlacionam-se também com um nível mais específico, pois o CO depende mais das características do trabalho do que de fatores pessoais, isto é encontra-se mais relacionado com a ME do que com a MI (Morrow, 1983). Desta forma, quando alguém está motivado intrinsecamente realiza as atividades para o próprio bem; por outro lado, a ME parece estar relacionada com motivos exteriores à própria pessoa, exemplo disso são as recompensas.

Segundo Gagné & Deci (2005) é a MI que aparenta conduzir a efeitos mais desejáveis nos níveis do comprometimento. Estes autores comprovaram que os trabalhadores intrinsecamente motivados esforçam-se mais para alcançar os objetivos. Contrariamente os colaboradores com menores níveis de comprometimento geram uma série de dificuldades a nível organizacional, desempenhando apenas as tarefas que lhes são atribuídas, abandonando o emprego com mais facilidade (em *prol* de outro que seja

financeiramente mais atraente) e, face a problemas e obstáculos, normalmente não sentem o dever de ajudar a organização, pois não se vêem como parte desta (Chang & Albuquerque, 2002, citados em Freitas, 2010, p. 12).

Por sua vez, a dimensão afetiva é a que está mais relacionada com a assiduidade e com a motivação dos colaboradores, sendo a principal responsável por influenciar de forma positiva aspetos da motivação dos indivíduos, contribuindo para o sucesso da organização (Meyer & Allen, 1991).

Autores como Siqueira & Gomide (citados em Simon & Coltre, 2012, p. 10) comprovaram que os indivíduos com predominante dimensão calculativa no seu comprometimento têm tendência a apresentar níveis mais baixos de motivação, menores níveis de desempenho, menor estímulo para cessar o contrato com a organização e níveis moderados de satisfação e envolvimento com o trabalho.

Ainda Santos (2006), numa investigação a uma empresa pública, cuja amostra era composta por gestores, analistas e técnicos (por ordem descendente de hierarquia), verificou que apenas os gestores indicavam forte correlação entre os diversos indicadores motivacionais e as três dimensões do comprometimento. Concluiu que, quanto maior era a expectativa de retorno económico, apoio, crescimento pessoal e/ou profissional, estabilidade no emprego e influência nas decisões, maior seria o nível de comprometimento do colaborador com a organização.

A existência de uma elevada correlação entre a força motivacional dos gestores e as dimensões afetiva e normativa do comprometimento poderá sugerir que, quanto maior for o nível de motivação dos colaboradores, maior será a sua ligação emocional com a organização, acreditando-se que continuar a trabalhar nela é o comportamento mais correto (Wiener, 1982).

É importante ter em conta que a motivação reflete o grau através do qual um indivíduo decide comprometer-se com determinados comportamentos, transformando a satisfação das necessidades num objetivo a alcançar (Mitchell, 1982; Doron & Parot, 2001). Todo este processo encoraja o indivíduo a realizar determinadas ações que o ajudam a alcançar a eficácia numa tarefa e a cimentar o seu compromisso com a organização (Saleem et al, 2010).

## 1.2 QUADRO TEÓRICO E MODELO DE ANÁLISE

A presente investigação tem dois objetivos primordiais: o primeiro é perceber se os colaboradores em estudo estão comprometidos e motivados para com a organização, o segundo é compreender que tipos de relações existem entre o CO e a motivação, nas suas diferentes componentes ou dimensões.

Em linha com estes objetivos, esta investigação visa responder às seguintes questões: Que relações existem entre as áreas do CO e da motivação? Quais as ligações entre as três componentes do CO (afetiva, normativa e calculativa) e a motivação (intrínseca e extrínseca)? Os militares contratados estão comprometidos e motivados?

Assim, este estudo permitirá não só dar a conhecer às chefias/organização os níveis de motivação e de CO dos militares em regime de contrato, como compreender melhor as relações entre os dois conceitos e as suas dimensões.

Tendo em conta a revisão da literatura efetuada e os objetivos mencionados, Allen & Meyer (1990, p. 14) definem CO como “um estado psicológico que liga o indivíduo à organização”, afirmando que quanto maior é o CO maior será a motivação.

Não existem estudos que analisem este impacto utilizando as diferentes dimensões de CO e as diferentes dimensões da motivação. No entanto, seguindo o princípio de que o CO e a motivação estão inevitavelmente correlacionados (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990), ou seja, todas as dimensões do CO afetam todas as dimensões da motivação, apresentamos as hipóteses que se seguem:

No que diz respeito ao COAfe:

**H1a:** *“O COAfe está positivamente associado à motivação intrínseca”.*

**H1b:** *“O COAfe está positivamente associado à motivação extrínseca”.*

No que diz respeito ao COCal:

**H2a:** “*O COCal está positivamente associado à motivação intrínseca*”.

**H2b:** “*O COCal está positivamente associado à motivação extrínseca*”.

No que diz respeito ao CONor:

**H3a:** “*O CONor está positivamente associado à motivação intrínseca*”.

**H3b:** “*O CONor está positivamente associado à motivação extrínseca*”.

Estudos anteriores revelam que indivíduos com maiores índices de COAfe têm maiores índices de motivação (Nascimento et al, 2008), e indivíduos com maiores níveis de COCal têm menores níveis de motivação (Siqueira & Gomide, citados em Simon & Coltre, 2012, p. 10). Não encontramos, no entanto, estudos que permitissem identificar qual das dimensões do CO tem maior capacidade de previsão para cada uma das dimensões da motivação. No entanto, tendo em conta a literatura existente sobre o COAfe e COCal e a relação dos dois conceitos com as dimensões da motivação, formularam-se as seguintes hipóteses:

**H4a:** “*O COAfe é a dimensão do CO com maior capacidade de previsão da MI*”.

**H4b:** “*O COCal é a dimensão do CO com maior capacidade de previsão da ME*”.

Santos (2006) averiguou no seu estudo que quanto maior era a expectativa de retorno económico, apoio, crescimento pessoal e/ou profissional, estabilidade no emprego e influência nas decisões, maior seria o nível de comprometimento, detetando uma alta correlação entre a força motivacional dos gestores e as dimensões afetiva e normativa. De entre as categorias profissionais a estudar nesta investigação (Oficiais, Sargentos e Praças), os que apresentam mais semelhanças com o grupo de gestores estudados pelo autor são os oficiais. Neste sentido, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

**H5a:** “*Os oficiais apresentam média de COAfe significativamente mais elevada do que as restantes categorias*”.

**H5b:** “*Os oficiais apresentam média de CONor significativamente mais elevada do que as restantes categorias*”.

**H5c:** “*Os oficiais apresentam média de MI significativamente mais elevada do que as restantes categorias*”.

**H5d:** “*Os oficiais apresentam média de ME significativamente mais elevada do que as restantes categorias*”.

Neste contexto, temos doze hipóteses que se pretende comprovar, pretendendo-se também compreender as relações entre estes dois conceitos, ou seja, ir além das hipóteses propostas, percecionando a situação atual da Marinha Portuguesa no que diz respeito os militares contratados, procurando também estimular os órgãos superiores da Marinha Portuguesa no desenvolvimento de estratégias motivacionais e de compromisso.

O *Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional* desenvolvido por Meyer & Allen (1991) constitui um contributo fulcral para a presente investigação e para a compreensão do conceito.

Relembrando, os autores concetualizaram três componentes ou dimensões do CO: a afetiva; a normativa e a calculativa, dando origem ao COAfe, CONor e COCal, respetivamente. E, Allen & Meyer (1990, p. 3) caraterizaram os indivíduos através destas três dimensões, pois esclarecem que colaboradores com um forte COAfe permanecem na organização por vontade própria através de um vínculo emocional; colaboradores com forte COCal permanecem por necessidade, face a custos associados ao abandono do atual emprego e/ou à falta de alternativas de emprego; colaboradores

com forte CONor permanecem porque se sentem obrigados moralmente para com a organização.

Meyer & Allen (1991, p. 68) propõem que o seu modelo representa “o que de melhor existe até à data, sobre as principais variáveis associadas às três componentes do comprometimento e a identificar as áreas onde mais investigação é necessária”.

Neste sentido, o COAfe parece constituir a mais marcante dimensão do CO, pois revela sentimentos de ‘apego’ dos colaboradores para com a organização, levando-os a um sentimento de motivação e ao desenvolvimento de esforços para desempenhar o melhor possível a sua função, com efeito, o COAfe potencia sentimentos de bem-estar e saúde dos colaboradores, levando a comportamentos de cidadania, afastando o *turnover*. Das três dimensões do comprometimento esta refere-se ao colaborador que deseja permanecer na organização, apoiado numa vertente emocional.

As investigações efetuadas tendem a centrar-se no COAfe como positivamente influenciador da motivação dos indivíduos, fazendo-os desejar contribuir para o sucesso da organização e a permanecer nela (Nascimento et al, 2008). Logo, estimular o COAfe será a forma mais desejável de comprometimento numa organização, na medida em que pode constituir uma poderosa alavanca para a motivação no trabalho. Nestas circunstâncias, um colaborador pode desenvolver um COAfe mais forte, caso percecione que a organização tem estima por ele e vai ao encontro do seu crescimento (Meyer & Allen, 1997).

No COCal verifica-se a retenção dos colaboradores na organização devido aos custos relacionados com a sua saída ou até pela carência de oportunidade de emprego no mercado de trabalho. Assim, colaboradores com elevado COCal não sentem qualquer vontade, nem se esforçam para contribuir para a organização. Neste sentido, ao se

alicerçar apenas em custos, esta dimensão do comprometimento pode induzir os colaboradores a estados de decepção e ressentimento, levando ao desenvolvimento de comportamentos inadequados na organização (Meyer & Allen, 1997).

Por fim, no CONor os colaboradores continuam na organização com obrigação e dever moral, envolvendo-se com a organização até ao ponto de sentirem que já não estão em dívida para com esta (Scholl, 1981).

As dimensões afetiva e normativa parecem assim conduzir a resultados semelhantes, contudo existe uma grande diferença entre ambas – o vínculo psicológico. Na dimensão afetiva existe orgulho e paixão pela organização; na dimensão normativa apenas se cumpre uma obrigação moral. Tal como na componente calculativa, a componente normativa pode ter efeitos na forma como os colaboradores executam as suas funções, podendo estes ressentir-se desse dever (o que não os impede de executar as funções, embora influencie a forma como as executam) (Meyer & Allen, 1997).

Muitos autores verificaram nos seus estudos que, de entre as consequências existentes do CO há muitos mais pontos positivos do que negativos, pois o comprometimento pode conduzir a comportamentos desejáveis, não sendo apenas benéfico para as organizações, mas também para os indivíduos (Bastos, 1993; Randal, 1987, citado em Freitas 2010; Maia, 2011; Simon & Coltre, 2012; Santos, 2013).

### 1.3 METODOLOGIA

Antes de passar para a explicação de todos os procedimentos metodológicos presentes nesta investigação, é importante referir que, em termos metodológicos, estamos perante um estudo de caso, apresentando-se este trabalho como uma investigação empírica, com o intuito de analisar cientificamente e em profundidade uma situação em contexto real (Yin, 2009).

Este estudo de caso caracteriza-se por ser intrínseco, explicativo e exploratório, uma vez que se procura maior entendimento da realidade da Marinha Portuguesa em particular, colocando toda a atenção na sua singularidade, partindo do conhecimento de outros casos distintos (Stake, 2009).

O trabalho iniciou-se com a análise de conteúdo de documentação relativa à Marinha Portuguesa, nomeadamente um ficheiro de existências de pessoal com informação atualizada diariamente, onde constam todas as informações relativas aos militares da Marinha Portuguesa (e.g. número de identificação individual, categoria, classe, antiguidade ou ordenamento, data de fim de contrato, data de nascimento, especialização, posto, sexo, unidade onde prestam serviço, etc.).

Seguidamente, optou-se pelo método quantitativo a partir da aplicação do inquérito por questionário, tendo em vista a recolha de dados relativos à análise e mensuração da motivação e do CO, tendo por base dois instrumentos: o *Work Preference Inventory* (WPI) dos autores Amabile, Hill Hennessey & Tighe (1994)<sup>5</sup> e as Escalas do Comprometimento Organizacional de Meyer & Allen (1997) com tradução e adaptação dos autores portugueses, Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008).

---

<sup>5</sup> Traduzido pela Capitão-Tenente Técnica Superior Naval do ramo de Línguas e Literaturas com especialidade em Língua Inglesa Carla Reis Marinho.

A opção por este método e técnica de recolha de dados (questionário) é justificado face à extensão do universo em estudo e à sua dispersão, assim como em função dos objetivos e opções teóricas desenvolvidas nesta investigação, tendo os dados recolhidos sido tratados através do programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.

Todas as tabelas estatísticas relativas às análises efetuadas podem ser consultadas no Anexo C.

A escolha do WPI na presente investigação deve-se ao facto de já ter sido aplicado ao contexto militar por Fernando e Sousa (1997) no Exército e por Barbosa (2009) na Força Aérea, pelo que se considera adequado aplicar também à Marinha Portuguesa, uma vez que se trata de contextos equivalentes. Optou-se pelas escalas de mensuração do CO de Allen & Meyer (1997) por estarem mais desenvolvidas, por terem recebido maior atenção em termos empíricos (Maia, 2011, p. 59) e por terem sido aplicadas em contexto português por Nascimento et al (2008).

O WPI é uma escala que inclui duas versões, uma para estudantes e outra para trabalhadores adultos. A segunda versão será a utilizada nesta investigação.

Este instrumento é composto por duas escalas primárias referentes à MI (Itens: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 18, 20, 22, 24, 25 e 27) e à ME (Itens: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 29 e 30). Por sua vez estas subdividem-se em duas escalas secundárias: a MI que comporta fatores de satisfação (Itens: 11, 13, 15, 17, 20, 22, 24 e 25) e fatores de desafio (Itens: 1, 3, 5, 7, 9, 18 e 27) e a ME que comporta os fatores externos (Itens: 4, 6, 12, 14, 19, 21, 23, 26, 28 e 29) e fatores de compensação (Itens: 2, 8, 10, 16 e 30).

Adiante se perceberá que apenas as escalas primárias serão necessárias para cumprir os objetivos do estudo, pelo que as escalas secundárias serão abandonadas.

O WPI é uma escala composta pela totalidade de 30 itens, sendo alguns destes formulados na negativa e por isso a sua escala foi invertida na análise<sup>6</sup>. A escala de respostas subjacente a estes itens é do tipo *Likert* de 4 pontos<sup>7</sup>. Na escala adaptada, os itens que correspondem ao WPI encontram-se disponíveis na Parte 2 do questionário (Anexo D), e correspondem aos itens que vão do 1 ao 30. Este instrumento nas suas duas versões e em ambas as escalas tem uma consistência interna satisfatória (0,70), à exceção das escalas extrínsecas da versão adultos que revelou consistência marginal (0,60).

No que diz respeito ao diagnóstico do CO, Meyer & Allen (1997) desenvolveram três escalas: a afetiva (Itens: 2, 6, 7, 9, 11 e 15) em que é medido o COAfe; a normativa (Itens: 4, 5, 8, 10, 12 e 18) em que é medido o CONor e a calculativa (Itens: 1, 3, 13, 14, 16, 17 e 19) em que é medido o COCal. A totalidade da escala é constituída por 19 itens, alguns deles formulados na negativa e por isso a sua escala foi invertida na análise<sup>8</sup>. A escala de respostas subjacente a estes itens é do tipo *Likert* de 7 pontos<sup>9</sup>. Na escala adaptada, os itens que correspondem ao CO encontram-se disponíveis na Parte 3 do questionário (Anexo D) e correspondem aos itens que vão do 31 a 49.

A esse questionário foi acrescentado um grupo adicional de questões sobre dados demográficos e situação profissional, que serão essenciais para a caracterização dos

---

<sup>6</sup> Itens 8, 16, 18, 27 e 28.

<sup>7</sup> 1= Nunca se aplica a mim; 2 = quase nunca se aplica a mim; 3 = aplica-se quase sempre a mim; 4 = aplica-se sempre a mim.

<sup>8</sup> Aos itens 2, 5, 7 e 15.

<sup>9</sup> 1= Discordo Totalmente; 2 = Discordo Moderadamente; 3 = Discordo Ligeiramente; 4 = Não Concordo, Nem Discordo; 5 = Concordo Ligeiramente; 6 = Concordo Moderadamente; 7 = Concordo Totalmente.

militares respondentes e para alguns dos esclarecimentos dos resultados obtidos, o que corresponde à Parte 1 do Anexo D.

Previamente à aplicação do questionário (Anexo D) foi, para o efeito, solicitada autorização a S. Ex<sup>a</sup> ALM Chefe do Estado-Maior da Armada, o que foi deferido.

De modo a assegurar que o questionário fosse inteligível, evitando futuras dificuldades na compreensão dos conteúdos e na resposta às respetivas questões, realizou-se um pré-teste de conteúdo e forma que envolveu 10 militares (4 oficiais, 2 sargentos e 4 praças), tendo-se constatado que estes não evidenciaram quaisquer dificuldades no seu preenchimento.

Neste sentido, e de forma a abranger todo o universo no estudo, foi necessário utilizar três formas diferentes de distribuição e aplicação dos questionários.

A primeira forma implicou deslocação às unidades entregando os questionários em mão ao oficial responsável pelo pessoal (anteriormente contactado via telefone), solicitando a sua devolução após preenchimento (através do correio interno da Marinha). Esta forma de distribuição ocorreu nas unidades onde se localizavam oficiais superiores conhecidos<sup>10</sup> (30 unidades).

A segunda forma implicou o envio dos questionários (via correio interno da Marinha), em envelopes para as unidades ao cuidado do oficial anteriormente contactado telefonicamente, com intuito de controlar internamente a aplicação dos questionários, garantindo o seu preenchimento e posterior devolução. Esta forma de distribuição ocorreu em unidades onde se conhecia<sup>10</sup> pessoalmente pelo menos um oficial (31 unidades).

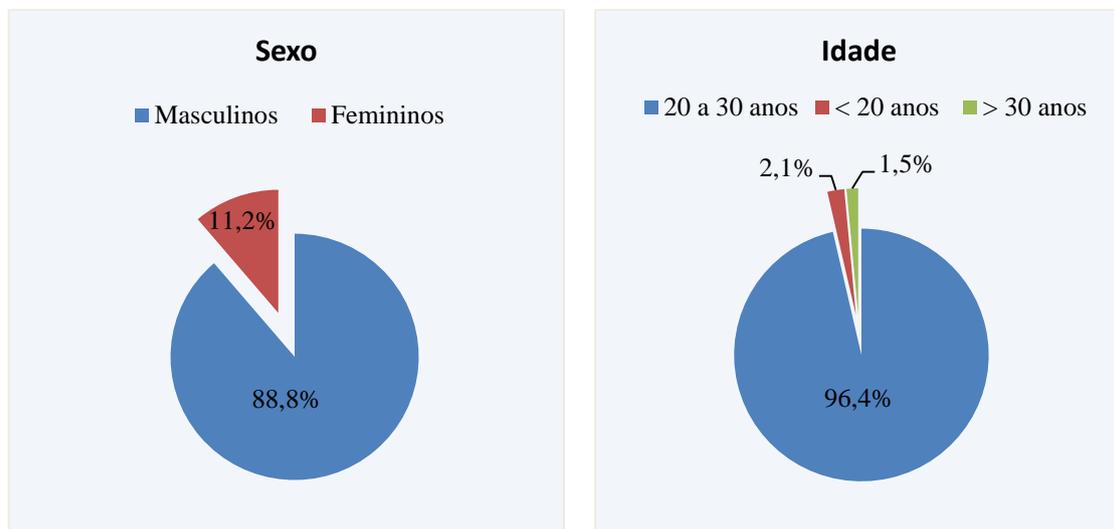
---

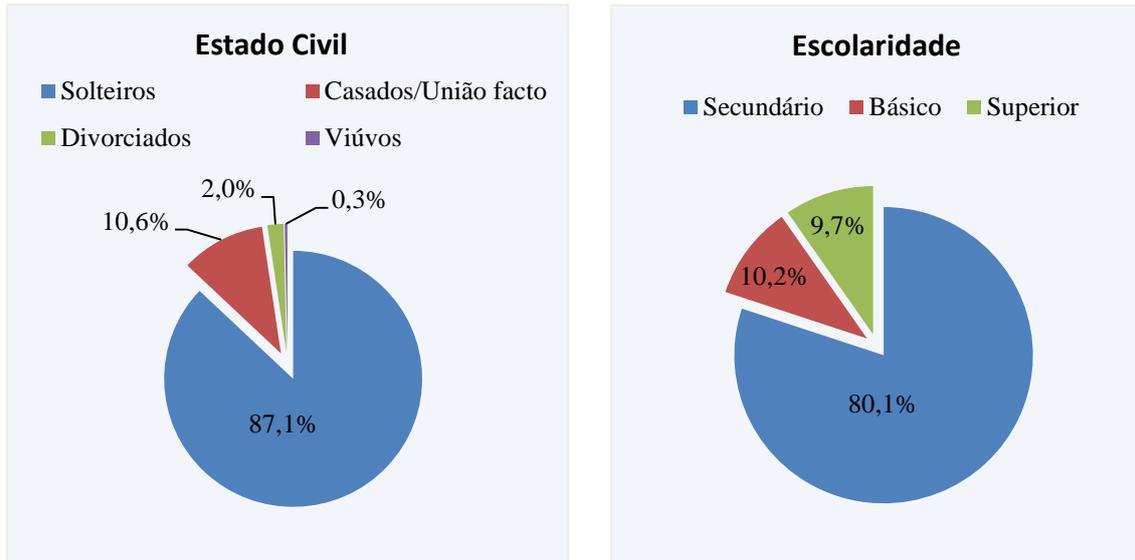
<sup>10</sup> Este conhecimento diz respeito à proximidade existente dos oficiais das unidades relativamente à autora da presente investigação.

A terceira forma de distribuição dos questionários foi através de *email*, que implicou a compilação de endereços eletrónicos de militares a prestar funções nas unidades não contempladas com as duas formas anteriormente explicitadas. O *email* continha os necessários esclarecimentos sobre os objetivos do estudo e do questionário, solicitando a total cooperação dos intervenientes. Esta forma de distribuição incidu em unidades nas quais não se localizavam oficiais conhecidos pela autora ou se encontravam fora da área de Lisboa incluindo ilhas (18 unidades).

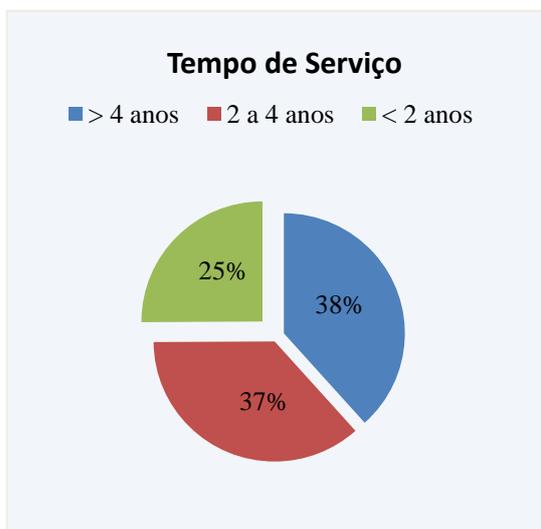
Foram aplicados um total de 1447 questionários, durante o mês de junho e julho de 2014, abrangendo todos os militares contratados, dos quais 176 pertencem à categoria de oficiais, 17 à categoria de sargentos e 1254 à categoria de praças, tendo-se obtido uma taxa de resposta de 61,4%, o que corresponde ao total de 889 inquiridos.

Analisando graficamente os dados demográficos, dos militares respondentes, obtiveram-se as seguintes distribuições:





Passando de seguida para a análise gráfica da situação profissional dos militares respondentes temos as seguintes distribuições:



## CAPÍTULO 2 – MARINHA PORTUGUESA

### 2.1 CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Marinha é comandada pelo Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) de acordo com a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA) de 2009. A estrutura orgânica, atualmente vigente na Marinha, decorre da Lei Orgânica da Marinha de 2009 (LOMAR) e compreende para o cumprimento da missão: o Estado-Maior da Armada; os órgãos centrais de administração e direção; o comando de componente naval, designado por Comando Naval; os órgãos de conselho; o órgão de inspeção, designado por Inspeção-Geral da Marinha; os órgãos de base; os elementos da componente operacional do sistema de forças; e outros órgãos que integram sistemas regulados por legislação própria e que asseguram o cumprimento de missões particulares da Marinha.

Importa citar que a Marinha é uma instituição constituída por um conjunto de comandos, direções e unidades, dispersos por todo o continente e ilhas, com meios e recursos disseminados pelos cinco continentes. O respetivo organigrama está patenteado no Anexo A (Figura 2).

### 2.2 SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA MARINHA

O Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRHM) é gerido pelo Vice-Almirante superintendente dos Serviços do Pessoal que chefia o órgão central de administração e direção da área funcional do pessoal (a Superintendência dos Serviços do Pessoal – SSP) e tem como missão: (a) assegurar as atividades da Marinha no domínio dos recursos humanos; (b) promover a gestão, o bem-estar e o apoio social do seu pessoal; (c) garantir: a formação, a saúde, a segurança, a higiene e saúde no

trabalho, a justiça e disciplina, a assistência religiosa dos militares, militarizados e civis da Marinha Portuguesa.

O SGRHM tem como visão constituir-se numa referência no domínio das Forças Armadas e no universo da Administração Pública, refletido em elevadíssimos níveis de comprometimento e satisfação, por parte dos recursos humanos da Marinha e dos comandos, direções e chefias das unidades e organismos aos quais aqueles estão alocados.

A Marinha Portuguesa visa garantir, entre outros aspetos, uma gestão de recursos humanos (GRH): Participada – com a colaboração/intervenção do pessoal, utilizando mecanismos eficazes e deontologicamente adequados; Motivadora – envolvendo/interessando os indivíduos na aplicação e evolução das suas capacidades e qualificações; traduzindo-se em elevados níveis de satisfação; Conciliadora – da via pessoal e profissional das pessoas que servem a Marinha incluindo o apoio eficaz e próximo às suas famílias; e Dinâmica/Inovadora – viabilizando a utilização de boas práticas e o encontro de soluções gestionárias mais adequadas, mais eficientes e mais adaptadas a um ambiente organizacional e social em mutação.

Na Diretiva Setorial de Recursos Humanos foram estabelecidos seis objetivos estruturais na área setorial da GRH de onde se destacam os seguintes: (a) Proporcionar ao pessoal da Marinha carreiras equilibradas, atrativas e motivadoras; (b) Contribuir para a realização e valorização individual e profissional de todos quantos prestam serviço na Marinha e, simultaneamente, assegurar o bem-estar e a compatibilização entre o trabalho e a vida pessoal e familiar; e (c) Aplicar à estrutura da SSP e à GRH na Marinha as melhores práticas e elevados padrões de gestão e organização.

Neste sentido, conforme referido os órgãos superiores da Marinha Portuguesa reconhecem uma firme preocupação com os seus recursos humanos em todas as vertentes, não descurando aspetos transversais. Neste sentido, conhecida a perceção da organização e as suas preocupações e objetivos estratégicos, tendo como base a missão, a visão e os valores da Marinha, a presente investigação pretende conhecer a perspetiva dos militares contratados no que diz respeito aos níveis motivacionais e de CO. Só conhecendo ambas as perspetivas (da instituição e dos militares), será possível analisar mais claramente os pontos fortes e fracos da GRH da Marinha Portuguesa, tendo sempre em vista a melhoria na qualidade de vida do militar e da vida organizacional.

Nas páginas que se seguem será apresentada a análise dos resultados estatísticos obtidos, assim como o teste das hipóteses elencadas analisando-as à luz do quadro teórico de referência, em linha com os objetivos anteriormente propostos.

## CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 3.1 ESCALAS DE CO E WPI: ANÁLISE DE FIABILIDADE

A fiabilidade de um instrumento é definida como a qualidade em garantir com um determinado grau de confiança a precisão das medidas efetuadas (Hill & Hill, 2005).

Nesta investigação, todas as escalas de CO apresentaram coeficientes *Alpha* de *Cronbach* superiores a 0,70 (Tabela I) satisfazendo o critério de Nunnally (1978). A escala do COAfe obteve um coeficiente *Alpha* de *Cronbach* de 0,84, próximo ao resultado de 0,85 em Meyer & Allen (1997) e superior a 0,82 em Meyer et al (2002). A escala do COCal obteve um coeficiente de 0,75 coeficiente ligeiramente inferior a 0,79 em Meyer & Allen (1997) e a 0,76 em Meyer et al (2002). Por fim, a escala do CONor obteve um coeficiente de 0,84, valor superior a 0,73 em Meyer & Allen (1997) e em Meyer et al (2002).

No entanto os valores dos *Alpha* de *Cronbach* obtidos nesta investigação ficam ligeiramente abaixo dos valores encontrados em Nascimento et al (2008), no que diz respeito às escalas afetiva e calculativa (0,91 e 0,91 respetivamente). Por sua vez a escala normativa apresentou um *Alpha* de *Cronbach* de 0,84 igual ao obtido nesta investigação.

Na análise da escala WPI, apenas serão usadas as escalas primárias, como já referido, ou seja a escala da MI e a escala da ME na globalidade. Estas obtiveram coeficientes *Alfa* de *Cronbach* de 0,74 e 0,54 respetivamente (Tabela II), o que demonstra que a escala da MI foi a que mais se aproximou do obtido em Amabile et al (1994) situando-se em 0,75. Por sua vez a escala da ME obteve baixa consistência interna, apresentado um *Alfa* de 0,54 muito abaixo do resultado dos autores do WPI (0,70).

Para determinar o contributo de alguns itens nas escalas CO e WPI, tornou-se necessário observar as colunas da correlação entre os *scores* do item e o total da escala (correlação de item-total corrigida) e o coeficiente de determinação múltipla ( $R^2$ ) entre o item e os restantes itens da escala (correlação múltipla ao quadrado).

Na escala de CO observou-se que todos os itens evidenciavam um bom contributo e por isso nenhum foi eliminado (Tabela III).

Na escala WPI verificou-se que alguns itens prestavam um fraco contributo à escala, uma vez que se encontravam pior correlacionados, tanto com o total da escala, como com os outros itens. Assim, examinou-se o efeito de cada variável na consistência interna da escala e verificou-se que os itens 27, 20, 18 e 13 da escala de MI e os itens 26, 8, 16, 28, 19 e 2 da escala ME tinham contributos redutores na consistência interna (Tabela IV).

Conclui-se assim, que a exclusão dos 10 itens dos 30 itens totais (Tabela V) seria a melhor opção para obtenção de uma melhor fiabilidade nos dados, uma vez que as escalas MI e ME após a exclusão obtém *Alfas* de *Cronbach* de 0,70 e 0,78 respetivamente (Tabela VI).

No tratamento estatístico e de modo a responder aos objetivos e às hipóteses da investigação, tornou-se necessário cruzar todas as variáveis em estudo, nomeadamente as variáveis da escala da motivação (MI e ME) e as variáveis da escala de CO (COAfe, CONor e COCal).

De modo a enriquecer este estudo, efetuou-se também cruzamento das variáveis MI, ME, COAfe, COCal e CONor com as variáveis demográficas e profissionais (sexo, unidade, idade, estado civil, escolaridade, categoria e tempo de serviço).

### 3.2 ESCALAS DE CO E WPI: ANÁLISE DE CORRELAÇÕES

De modo a avaliar o grau de correlação entre as variáveis das duas escalas (MI, ME, COAfe, COCal e CONor) foi utilizado o coeficiente de correlação de *Pearson* ( $r$ ). Este coeficiente mede a intensidade e a direção da associação de tipo linear entre variáveis, sendo que quanto mais próximo de 1, mais forte é a associação entre as variáveis (Marôco, 2003).

É-nos demonstrado na Tabela VII, que as cinco variáveis estão correlacionadas de forma positiva e significativa entre si ( $p \leq 0,01$ ), mantendo a obrigatória e inevitável correlação conforme corroboram e defendem Allen & Meyer (1990) e Mathieu & Zajac (1990) nas suas investigações. Concluindo-se assim, que mesmo estando perante um contexto muito específico (meio militar) não é impeditivo de estes dois conceitos manterem a interdependência. Fica então provado que o CO e a motivação estão diretamente correlacionados em todas as dimensões existentes, inclusive neste contexto, comprovando-se as hipóteses H1a, H1b, H2a, H2b, H3a e H3b.

### 3.3 ANÁLISE DO CO NA CAPACIDADE DE PREVISÃO DA MOTIVAÇÃO

De forma a examinar qual das dimensões do CO (COAfe, CONor e COCal) tem mais capacidade ou poder explicativo nas variáveis da motivação (MI e ME) foram realizadas duas regressões múltiplas e em cada uma delas foi considerada a motivação como a variável dependente.

O procedimento implicou a introdução das variáveis que registavam correlações significativas (Tabela VII) com a escala de motivação (MI e ME), utilizado o método *stepwise*<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Retém as variáveis por ordem de importância.

Considerando assim a MI como variável dependente, foram introduzidas as variáveis ME, COAfe, COCal, CONor e Escolaridade. Os resultados revelaram que foram retidas (por ordem de importância), apenas as variáveis COAfe e a Escolaridade (Tabela VIII). O modelo final explica 13% da variância da MI, isto é o COAfe é a variável que mais explica e influencia a MI, confirmando-se que é o COAfe a dimensão do CO com maior capacidade de previsão da MI, comprovando-se a hipótese H4a.

Considerando agora a ME como a variável dependente, foram introduzidas as variáveis MI, COAfe, COCal, CONor, sexo, estado civil, escolaridade, categoria, unidade e tempo de serviço. Os resultados revelaram que foram retidas (por ordem de importância) as variáveis COCal, categoria, unidade, sexo, estado civil e COAfe (Tabela IX). O modelo final explica 18% da variância da ME, isto é o COCal é a variável que mais explica e influencia a ME, confirmando-se que é o COCal a dimensão do CO com maior capacidade de previsão da ME, comprovando-se a hipótese H4b.

Estes dados revelaram que duas das dimensões do CO evidenciam maior capacidade ou poder de previsão nas duas dimensões da motivação (MI e ME).

Como já referi, não existem estudos que comprovem a ligação entre as diferentes componentes do CO com as duas formas de motivação. Contudo, esta investigação é um contributo no estudo destas duas áreas (CO e motivação), ficando provada a ligação entre as variáveis: COAfe  $\rightarrow$  MI e o COCal  $\rightarrow$  ME.

Face à revisão da literatura é legítimo associar o COAfe à MI, uma vez que ambas as variáveis apresentam uma convergência clara percorrendo uma similar linha de entendimento, no que respeita ao alcance dos objetivos organizacionais, à disposição para trabalhar com tenacidade e entusiasmo pela organização e um desejo de permanecer ligado a ela.

De igual forma, o COCal encontra-se mais associado à ME, apresentando-se ambas as variáveis ligadas às recompensas, reconhecimentos ou custos associados. O facto de os colaboradores se manterem na organização ou desempenharem as suas funções devido a questões retributivas faz com que se desenvolva uma verdadeira aproximação à ME, pois este conceito associa-se à satisfação das necessidades de forma indireta conforme defendido em Osterloh et al (2002), levando os indivíduos a agir com a finalidade de obter alguma recompensa (cf. Vallerand, 1993).

### 3.4 ANÁLISE DOS NÍVEIS DE CO E DE MOTIVAÇÃO POR CATEGORIA

De forma a determinar qual das três categorias (Oficiais, Sargentos e Praças) se apresentava mais motivada e comprometida foi usada a Análise de Variância (ANOVA).

Face aos dados obtidos (Tabela X) observa-se que é a categoria de Sargentos que se apresenta com médias superiores de motivação e de comprometimento.

Deste modo, as hipóteses H5a, H5b, H5c e H5d, não se comprovam, pois os oficiais não se apresentam como a categoria mais comprometida nem mais motivada o que não corroborou com a investigação de Santos (2006).

No entanto, se forem retirados os 9 sargentos desta análise, as Praças vão sobressair-se na ME e no COCal, situação que pode ser justificada por se tratar da categoria com inferior posição remuneratória<sup>12</sup>, dando mais importância a aspetos monetários ou compensatórios. Por sua vez, os Oficiais vão sobressair-se na MI, COAfe e CONor, e desta forma vai ao encontro do defendido em Santos (2006) no seu estudo,

---

<sup>12</sup> As posições remuneratórias dos militares contratados variam consoante a categoria. Hierarquizando a posição remuneratória do maior para o menor temos: Oficial, Sargento e Praça.

pois quanto maior for a expectativa de retorno económico e influência nas decisões, maior o nível de COAfe e CONor (p. 49).

Pode-se verificar ainda na Tabela X que os militares se encontram com bons níveis de motivação (acima do ponto médio teórico da escala<sup>13</sup>), sendo os níveis de MI sempre superiores aos níveis ME em todas as categorias, o que segundo Gagné & Deci, (2005) é o mais desejável tanto para a organização como para a satisfação dos indivíduos. Neste entendimento, militares intrinsecamente motivados reportarão níveis superiores de satisfação com o trabalho, aumentando a probabilidade de se envolverem em atividades extra-laborais (cf. Schaufeli et al, 2008), remetendo também para uma elevada satisfação e bem-estar familiar (cf. Shimazu & Schaufeli, 2009). Quando os indivíduos adotam orientação motivacional intrínseca, o seu foco principal é inerente aos benefícios da atividade em si, sendo esta vista como um “fim em si mesma”, focalizando-se no retorno que a atividade em si proporciona, como a novidade, o valor de entretenimento, a satisfação da curiosidade, as oportunidades de experiência e o desafio (Kruglanski, 1975, citado em Pittman, 1998).

O facto de os militares apresentarem níveis inferiores de ME leva-nos a acreditar que apesar da forte instabilidade económico-financeira presente em Portugal, os militares têm satisfeitas as suas necessidades monetárias, compensatórias ou de reconhecimento, não lhes atribuindo tanta importância, retirando da realização das tarefas a satisfação e o entusiasmo do trabalho em si, sem a finalidade de apenas obter recompensas materiais, monetárias e sociais (cf. Vallerand, 1993; Pina e Cunha et al, 2007) (e.g. remuneração, louvores, medalhas, entre outro tipo de reconhecimentos). Se os indivíduos adotarem uma orientação motivacional extrínseca, o seu foco principal

---

<sup>13</sup> Escala de 4 pontos (Médias totais: MI = 3,18 e ME = 2,90).

será ao nível das recompensas que provêm da atividade como um “meio para atingir um fim”, pressupondo que a atividade é um meio para alcançar algo e que pode ser associada à previsibilidade, simplicidade e facilidade de obter determinada coisa (Kruglanski, 1975, citado em Pittman, 1998), relacionando-se com a procura de recompensas, reconhecimento externo, competição, avaliação e incentivos tangíveis.

Na análise geral do CO (Tabela X), verificou-se que os militares estão bastante comprometidos (acima do ponto médio teórico da escala<sup>14</sup>) para com a Marinha Portuguesa, o que se revela bastante favorável, principalmente porque a média mais elevada é a do COAfe, sendo esta a dimensão particularmente responsável e uma poderosa alavanca por influenciar de forma positiva aspetos da motivação, conforme defendido em Meyer & Allen (1991) e Nascimento et al (2008).

Os colaboradores que revelem forte COAfe estão entusiasmados com o trabalho que desenvolvem, empenham-se em contribuir para o sucesso da organização, conforme defendido em Allen & Meyer (1996), Meyer & Allen (1997), Meyer & Herscovitch (2001) e Meyer et al (2004), não perspetivando abandonar a mesma (*turnover*) (cf. Meyer et al, 2002).

Por outro lado, verifica-se também na análise dos dados que a média total da dimensão calculativa (COCal) é a mais baixa, o que reforça a ideia de que os militares comprometem-se com a Marinha Portuguesa, não por não terem outra alternativa ou face aos elevados custos associados se saírem dela, muito pelo contrário, os dados levam-nos a acreditar que trabalham com entusiasmo e paixão na Marinha Portuguesa, não se preocupando única e exclusivamente em obter determinado retorno

---

<sup>14</sup> Escala de 7 pontos (Médias totais: COAfe = 5,14; CONor = 4,46 e COCal = 4,44).

(material/social), face ao seu investimento pessoal na organização (cf. Nascimento et al, 2008).

Na verdade, quando os níveis de COCal são elevados, os colaboradores esforçam-se nas funções tendo em vista unicamente a realização dos seus objetivos pessoais permanecendo na organização enquanto não surgir outra alternativa, ou devido aos elevados custos associados à mudança de emprego, conforme defende Meyer & Allen (1997), Meyer & Herscovitch (2001) e Meyer et al (2004), o que neste caso não se verifica.

Analisando o CONor, este detém média mais próxima do COCal do que do COAfe. Por sua vez esta dimensão pode muitas vezes ser confundida com a afetiva, uma vez que, quando o CONor é elevado os indivíduos tendem a realizar o seu trabalho de forma competente. A grande diferença é de que não há entusiasmo, dedicação e ligação emocional (o vínculo psicológico), e desta forma os colaboradores permanecem na organização enquanto a obrigação moral for suficientemente forte (cf. Meyer & Allen, 1997 e Meyer et al, 2004), ou até sentirem que já não estão em dívida para com esta (cf. Scholl, 1981).

### 3.5 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS E PROFISSIONAIS

Apesar de não fazer parte dos objetivos desta investigação, achou-se pertinente analisar as variáveis demográficas e profissionais como influentes nos níveis de CO e na motivação (face à inevitável correlação existente nestes dois conceitos). Assim, tornou-se importante perceber os dados obtidos à luz dos diversos autores que ao longo dos anos se mostraram interessados nos antecedentes do CO.

Deste modo, para cada uma das variáveis: sexo, unidade, idade, estado civil, escolaridade e tempo de serviço, foi utilizada a ANOVA.

Na variável sexo (Tabela XI) verificou-se que os homens apresentam médias mais altas de motivação e as mulheres médias mais altas de CO. Tomando em consideração o contexto militar, os homens poderão deter maior envolvimento e poder na tomada de decisões no trabalho, proporcionando-lhe reforço positivo no seu desempenho (Sekaran, 1989). Por sua vez as mulheres encontram-se mais comprometidas do que os homens, o que pode revelar que as mulheres centralizam mais a sua vida no trabalho exibindo por sua vez maiores níveis de CO conforme defendido em Dubin et al (1975, p. 411).

Na variável unidade (Tabela XII) verificou-se que os militares que laboram em unidade de terra apresentam médias superiores de motivação e de comprometimento, face aos militares que laboram em unidades navais, o que pode ser explicado devido às condições de trabalho exigidas “no mar”. As condições do trabalho são consideradas antecedentes do CO, correlacionando-se com este de forma média a elevada, pois quando o trabalho é apresentado como diversificado, inovador, não rotineiro, de liderança participativa e facilidade de comunicação por parte do líder, leva ao aumento do CO (cf. Bastos, 1993). Neste caso concreto, os militares que trabalham nos navios encontram-se menos comprometidos e conseqüentemente menos motivados e a

explicação pode ser encontrada nas características únicas, muito específicas e exigentes do posto de trabalho, obrigando a uma constante adaptação às adversidades, o que nem sempre é percecionado de forma positiva pelos militares.

Quanto à variável idade (Tabela XIII), na generalidade esta não apresentou grande significado estatístico entre grupos. Os autores Mathieu & Zajac (1990) defendem que o grau de comprometimento dos indivíduos cresce à medida que a sua idade aumenta, situação que apenas se verificou na dimensão afetiva o que vem corroborar os estudos de Mowday et al (1982). De forma geral, observou-se que à medida que a idade aumenta, os militares vão desenvolvendo níveis superiores de MI e COAfe, ao contrário do que acontece quando a idade decresce, onde há tendência para níveis mais altos de ME, COCal e CONor. Esta associação vai ao encontro do que já foi dito anteriormente no ponto “3.3 *Análise do CO na capacidade de previsão da motivação*”. Neste caso específico, os militares mais novos têm tendência a dar mais importância a aspetos monetários, recompensas ou reconhecimento, ao contrário dos militares mais velhos que trabalham com entusiasmo partilhando os objetivos organizacionais e transmitindo orgulho e paixão pela organização (Meyer & Allen, 1997).

Relativamente à variável estado civil (Tabela XIV) foram retirados os dados dos militares viúvos (apenas 3 casos), sendo os militares divorciados os que apresentam melhores médias de motivação. No que diz respeito ao CO são os militares solteiros que apresentam melhores médias de COAfe e CONor. No entanto, são os casados que detém melhor média de COCal, justificado pelo nível de responsabilidade associado a um casamento, que requer estabilidade e suporte financeiro, contrariamente aos militares solteiros (cf. Salami, 2008).

No que diz respeito à escolaridade (Tabela XV) verificou-se que os militares do ensino básico apresentavam médias mais baixas de ME. Por sua vez, são os militares com ensino superior que apresentam melhores médias de MI. Nas variáveis do CO, verificou-se que à medida que aumenta a habilitação dos militares, aumentam de igual forma as médias, o que não corroborou os estudos dos autores Mowday et al (1982), Luthans et al (1987), Mottaz (1988) e Mathieu & Zajac (1990), pois estes defendem que os níveis de CO decrescem com o aumento do nível de escolaridade.

Por fim, na análise da variável tempo de serviço (Tabela XVI) verifica-se que, na generalidade, os militares a meio do tempo de serviço (2 a 4 anos) apresentam melhores médias de CO e de motivação, o que também não vai ao encontro dos autores que defendem que o CO tende a aumentar com o aumento do tempo de serviço na organização (cf. Mowday et al, 1982; Glisson & Durick, 1988 e Mottaz, 1988). De facto neste caso o CO aumenta até meio do tempo de serviço, mas volta a decrescer quando os militares se aproximam dos últimos anos de contrato (> 4 anos), situação que pode se justificada na medida que, é nesta fase (> 4 anos) que os militares começam a interiorizar e a assimilar a aproximação do fim de contrato e tendencialmente começam a desvincular-se física e psicologicamente da Marinha Portuguesa.

Não é do âmbito deste estudo aprofundar a análise das variáveis indicadas, contudo elas apresentam informação relevante sobre os militares contratados, podendo eventualmente ser importantes para a organização na previsão de comportamentos e na criação de estratégias de retenção de colaboradores.

## **CAPÍTULO 4 – CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA**

A presente investigação permitiu analisar no contexto específico da Marinha Portuguesa, os níveis de motivação e CO dos militares contratados, utilizando escalas específicas para esse efeito.

Nesta investigação foi possível obter resultados bastante favoráveis que foram ao encontro do quadro teórico de referência, comprovando-se a maioria das hipóteses propostas<sup>15</sup>.

Este estudo corroborou com a existência de ligações entre a motivação e o CO de forma significativa entre si ( $p \leq 0,01$ ) conservando mesmo em meio militar a inevitável correlação entre os dois conceitos (cf. Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990), traduzindo-se num contributo para estudos futuros.

Esta investigação presta também um importante contributo no estudo do CO e da motivação, mais concretamente na interdependência entre dimensões, como é o caso do COAfe na capacidade de previsão da MI e do COCal na capacidade de previsão da ME, e desta forma é legítimo considerar que esta investigação constitui uma reflexão válida nestas duas grandes áreas de investigação mais concretamente no contexto da gestão de recursos humanos da Marinha Portuguesa.

Verificou-se ainda neste estudo, que os militares detêm níveis de CO e motivação bastante satisfatórios (com valores acima da média), dando relevância às dimensões mais desejáveis de CO e motivação tanto para organização como para o indivíduo, como é o caso da MI e do COAfe (cf. Meyer & Allen, 1991, 1997; Gagné & Deci, 2005; Nascimento et al, 2008), revelando uma posição bastante emocional, preocupada

---

<sup>15</sup> Ver Quadro 2 do Anexo B – Resumo da análise das hipóteses.

e entusiasmada em laborar na Marinha Portuguesa, orientados pelo gosto de trabalhar e fazer parte da Família Naval.

O objetivo na análise das variáveis sexo, unidade, idade, estado civil, escolaridade e tempo de serviço, focalizou-se principalmente no diagnóstico da situação atual na Marinha Portuguesa, com intuito de prever comportamentos em meio laboral e incentivar as chefias na criação de estratégias de desenvolvimento motivacional e de compromisso nos locais de trabalho, especialmente onde ocorrem fragilidades nos níveis de motivação e CO e que podem ser melhoradas (e.g. militares em unidades navais; militares com tempo de serviço superior a 4 anos, etc.). Outro objetivo patente nesta análise debruça-se na reflexão para a criação de mais oportunidades de retenção de colaboradores nos quadros permanentes da Marinha Portuguesa pois é essencial reter militares realmente motivados e comprometidos, tratando-se de uma mais-valia tanto para os militares como para a organização.

Pese embora, estejamos perante bons níveis de CO e de motivação, estes não são excelentes, e portanto os órgãos superiores da Marinha Portuguesa, deverão estar preparados e conscientes em adotar novas estratégias e medidas de desenvolvimento deste grupo de militares, para que estes aumentem a sua entrega e desempenho na organização, aperfeiçoando os níveis de comprometimento e de motivação, uma vez que é cada vez mais vantajoso ter uma força de trabalho motivada e comprometida (Locke & Latham, 1990; Meyer & Allen, 1997; Pinder, 1998, citado em Meyer et al, 2004, p. 991).

Quanto às limitações desta investigação, verificámos que duas das três formas de aplicação dos questionários podem apresentar fragilidades. Na entrega do questionário em mão à chefia, com posterior devolução, sendo esta a coordenar o processo, pode ter

constrangido os militares aquando do preenchimento do questionário, pondo em causa a sinceridade das respostas. Por sua vez, através da divulgação por *email* os militares, com receio de serem identificados podem não ter sido completamente sinceros nas respostas, enviesando os dados. Uma outra fragilidade desta ferramenta eletrónica é de que pode ser limitada ou inexistente, o que significa impossibilidade de alguns militares acederem ao questionário e assim fazer parte desta investigação.

Como investigação futura seria pertinente perceber se os antecedentes e os consequentes do CO nas suas dimensões são também os antecedentes e os consequentes da motivação, uma vez que, como pudemos verificar nesta investigação, são conceitos muito próximos conceitualmente. Seria, por isso, importante aprofundar também estas associações. Adicionalmente, e de modo a complementar esta investigação, seria interessante aplicar também este estudo aos militares dos quadros permanentes que outrora pertenceram ao regime de contrato, de modo a poder efetuar comparações com o presente estudo, podendo assim vir a compreender-se melhor se a situação contratual é decisiva e influenciadora dos resultados obtidos. Outro estudo pertinente seria realizá-lo numa época de maior folga financeira de forma a verificar se a questão monetária é uma importante alavanca na motivação e no CO dos colaboradores.

## BIBLIOGRAFIA

- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63, 01-18.
- Amabile, Hill, K., Hennessey, B. & Tighe, E. (1994). The Work Preferences Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology* 66 (5), 950-967.
- Barbosa, M. (2009). A Motivação dos Candidatos à Força Aérea Portuguesa: Adaptação e Validação de um Instrumento. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações – ISCTE.
- Bastos, A. (1993). Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas* 33 (3), 52-64.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology* 66, 32-40.
- Becker, T. & Billings, R. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal Organizational Behavior* 14, 177-190.
- Becker, Billings, R., Eveleth, D. & Gilbert, N. (1996). Foci and bases of commitment: Implications for performance. *Academy of Management Journal* 39, 464–482.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments at work: An integrative approach*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Decreto-Lei n.º 233/2009, de 15 de Setembro (LOMAR - Lei Orgânica da Marinha). D.R. I Série. 179 (15-09-10) 6435-6444.
- Doron, R. & Parot, F. (2001). *Dicionário de psicologia*. São Paulo: Ática.
- Dubin, Champoux, J. & Porter, L. (1975). Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly* 20, 411-421.

- Fernando, F. & Sousa, F. (1997). Aferição do Teste WPI (Work Preference Inventory), de T. Amabile, em meio militar. *Revista de Psicologia Militar* 10, 173-190.
- Freitas, M. (2010). Os níveis de comprometimento em Contexto Organizacional: Estudo de uma Empresa Portuguesa. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26, 331-62.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organization. *Administrative Science Quarterly* 33, 61-81.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46, 53-62.
- Hill, M. & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hrebiniak, L. & Alluto, J. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* 17, 555-573.
- Jaros, Jermier, J., Koehler, J. & Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. *Academy of Management Journal* 36 (5), 951-995.
- Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review* 33, 499-517.
- Kiesler, C. (1971). *The psychology of commitment: Experiments linking behavior to belief*. San Francisco, CA: Academic Press.
- Lei Orgânica n.º 1-A/2009 de 7 de Julho (Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas – LOBOFA). D.R. I Série, 129, Suplemento (07-07-09) 4344 (2) a 4344 (9).
- Liu, Norcio R. & Tu, J. (2009). The Differences in Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Taiwanese Expatriates Working in Mainland China. *International Journal of Business and Management* 4 (11), 11-17.

- Locke, E. & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Luthans, Baack, D. & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations* 40, 219-236.
- Maia, V. (2011). Comprometimento Organizacional nos Operadores de Call Center Um estudo de Caso. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Lisboa: ISEG.
- Marôco, J. (2003). *Análise estatística - com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* 108, 171-194.
- Mcgee, G. & Ford, R., (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology* 72 (4), 638-641.
- Medeiros, C. & Enders, W. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen,1991). *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro.
- Meyer, J. & Allen, N. (1984). Testing “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* 69 (3), 372-378.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1, 91-89.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 78 (4), 538-551.
- Meyer, Becker, T. & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: a Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology* 89, 991-1007.

- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11, 299–326.
- Meyer, 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.
- Miner, J. (2003). Organizational behavior theories: A quantitative review. *Academy of Management Learning and Education* 2, 250–268.
- Mitchell, T. (1982). Motivation: new directions for theory, research, and practice. *Academy of Management* 7, 80-88.
- Morrow, P. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review* 8, 486-500.
- Mottaz, C. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations* 41, 467-482.
- Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance on organizational commitment. *Human Resource Management Review* 4, 387-401.
- Mowday, Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224-247.
- Mowday, Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-Organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York. Academic Press.
- Nascimento, Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão* 14 (1), 115-133.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Osterloh, Frey, B. & Frost, J. (2002). The dynamics of motivation of new organizational forms. *International Journal of Economics and Business* 9, 61-77.
- Penley, L. & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior* 9, 43-59.

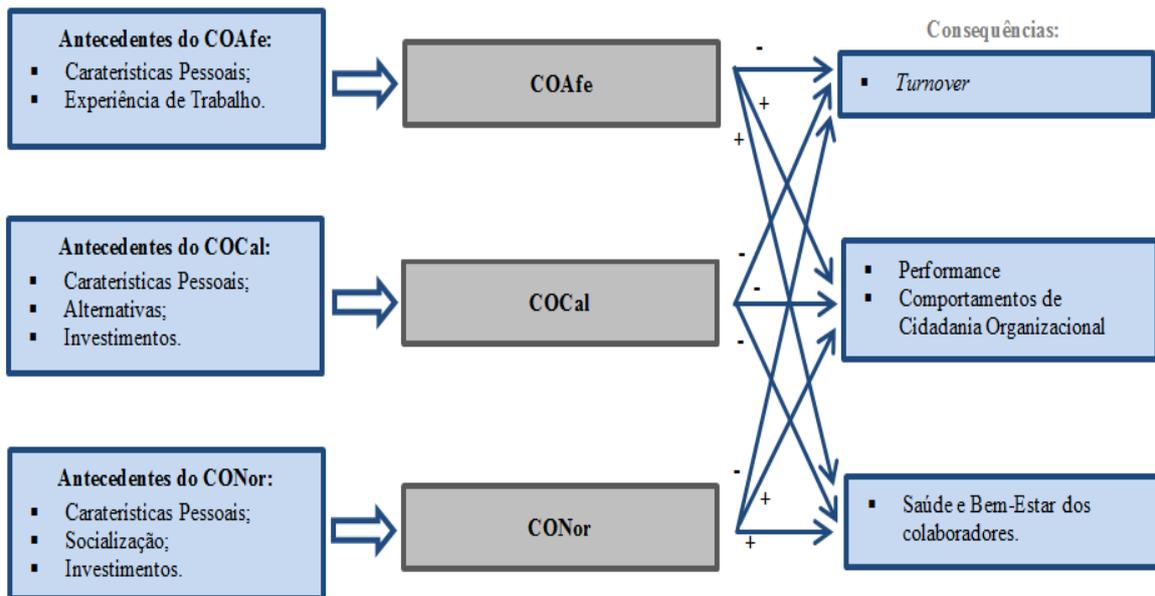
- Petri, H. & Govern, J. (2004). *Motivation: theory, research and applications*. Belmont, CA: Wadsworth/Thompson.
- Pina e Cunha, Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Pina e Cunha, Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Ed, Lisboa: Editora RH.
- Pinto, A. (2001). *Psicologia Geral*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Pittman, T. (1998). Motivation. In Gilbert F. e Lindzey (Eds.). *The Handbook of Social Psychology*1, 549-590. New York: McGraw-Hill.
- Rego, A. (2003). Climas de Justiça e Comprometimento Organizacional. *Revista Psicologia, Organização de Trabalho* 3 (1), 27-60.
- Reichers, A. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review* 10, 465-476.
- Ritzer, G. & Trice, H. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces* 47, 475-479.
- Rocha, Gato, N., Cândido, M, Raquel, A. & Ferreira, S. (2006). Motivação Intrínseca e extrínseca: o seu papel na seleção de candidatos para a Academia da Força Aérea. *Revista de Psicologia Militar* 6, 221-236.
- Rodriguez, Franco, T. & Santos, M. (2006). Nature and antecedents of organizational commitment: Considerations for human resource management. *Portuguese Journal of Management Studies* 11 (2), 75-95.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25 (1), 54-67.
- Salami, S. (2008). Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among. Industrial workers. *Anthropologist* 10 (1), 31-38.
- Saleem, Mahmood, A. & Mahmood, A. (2010). Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management* 5, 213-222.

- Sansone, C. & Harackiewicz, J. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance*. San Diego: Academic Press.
- Santos, A. (2013). Carreiras e Comprometimento dos cientistas em Portugal: estudo de cinco Centros de Investigação. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: ISEG.
- Santos, L. (2006). Relações entre motivação e o comprometimento organizacional numa Empresa Pública. Faculdade de Ciências da Saúde. Psicologia. Brasília.
- Schaufeli, Taris, T. & Bakker, A. (2008). It takes two to tango: Workaholism is working excessively and working compulsively. In Burke R. & Cooper C. (2008). *The long work hours culture: Causes, consequences and choices*. Bingley: Emerald, pp. 203-226.
- Scholl, R. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review* 4, 589-599.
- Shimazu, A. & Schaufeli, W. (2009). Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement among Japanese Employees. *Industrial Health* 47, 495-502.
- Simon, J. & Coltre, S. (2012). O Comprometimento Organizacional – afetivo, instrumental e normativo: o estudo de uma empresa familiar. *Revista Eletrónica* 13 (1), 04-23.
- Sekaran, U. (1989). Paths to the job satisfaction of bank employees. *Journal of Organizational Behavior* 10, 47-59.
- Stake, R. (2009). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*, 2ª Ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Steers, R. (1996). *Motivation and leadership at work*. New York: McGraw-Hill.
- Torrington, Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. 6ª Ed. Harlow: Prentice Hall.
- Vallerand, R. (1993). *La motivation intrinsèque et extrinsèque en contexte naturel: implications pour les secteurs de l'éducation, du travail, des relations interpersonnelles et des loisirs*. Introduction à la psychologie de la motivation, Québec, 533-582,

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review* 7 (3), 418-428.

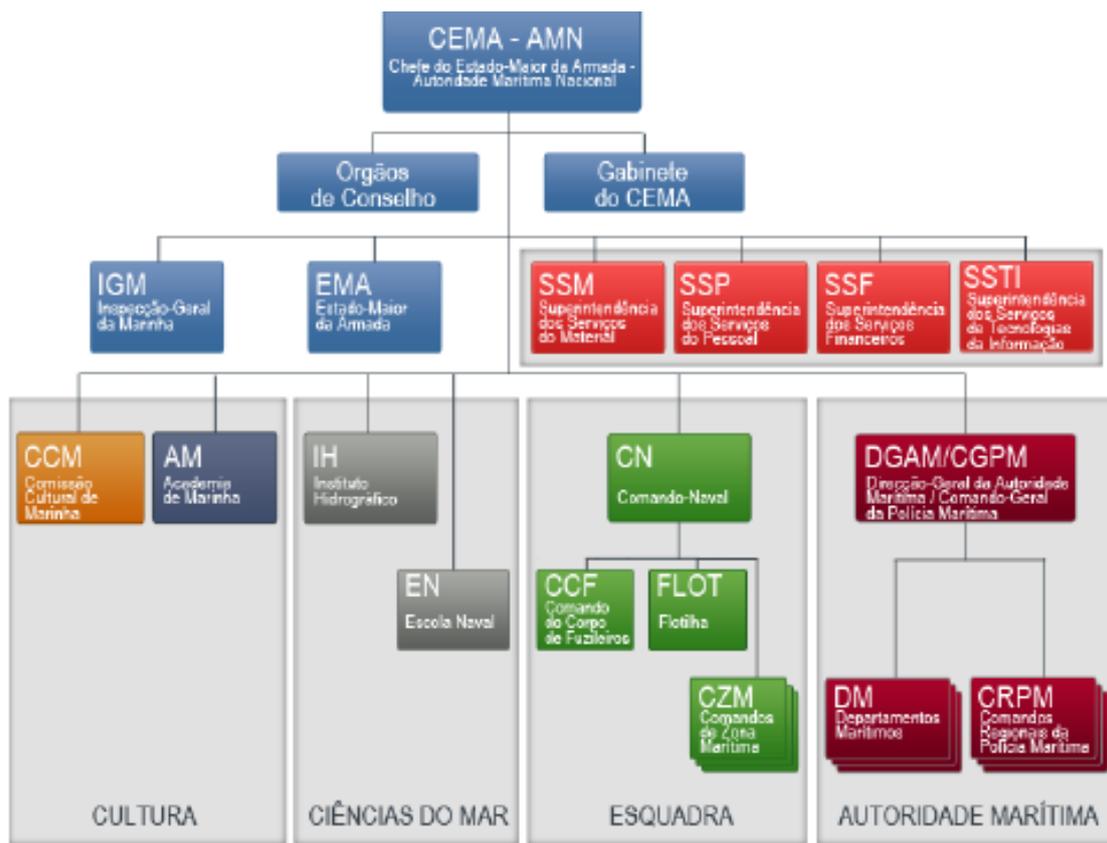
Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. 4<sup>a</sup> Ed. California: Sage Publications.

## **ANEXO A – FIGURAS**



**Figura 1** – Antecedentes e consequentes do CO.

Fonte: Meyer et al (2002, p. 22) adaptado por Maia (2011, p. 19).



**Figura 2** – Organograma da Marinha Portuguesa.

Fonte: LOMAR (2009).

## **ANEXO B – QUADROS**

	<b>Teorias Gerais</b>	<b>Teorias Organizacionais</b>
<b>Teorias de Conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954)</li> <li>▪ Teoria ERG de Clayton Alderfer (1969)</li> <li>▪ Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland (1961)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teoria Bifatorial de Frederick Herzberg (1959)</li> <li>▪ Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham (1980)</li> </ul>
<b>Teorias de Processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teoria da Equidade de Stacy Adams (1965)</li> <li>▪ Modificação do Comportamento Organizacional de Luthans e Kreitner (1975)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teoria de Definição de Objetivos de Edwin Locke e Gary Latham (1990)</li> <li>▪ Teoria das Expectativas de Victor Vroom (1964)</li> <li>▪ Teoria da Avaliação Cognitiva de Edward Deci (1971)</li> </ul>

**Quadro 1** – Uma taxonomia das teorias da motivação.  
 Fonte: Adaptado por Pina e Cunha (2007, p. 156).

<b>HIPÓTESES</b>	<b>TESTE</b>
<b>H1a:</b> “O COAfe está positivamente associado à motivação intrínseca”.	✓
<b>H1b:</b> “O COAfe está positivamente associado à motivação extrínseca”.	✓
<b>H2a:</b> “O COCal está positivamente associado à motivação intrínseca”.	✓
<b>H2b:</b> “O COCal está positivamente associado à motivação extrínseca”.	✓
<b>H3a:</b> “O CONor está positivamente associado à motivação intrínseca”.	✓
<b>H3b:</b> “O CONor está positivamente associado à motivação extrínseca”.	✓
<b>H4a:</b> “O COAfe é a dimensão do CO com maior capacidade de previsão da MI”.	✓
<b>H4b:</b> “O COCal é a dimensão do CO com maior capacidade de previsão da ME”.	✓
<b>H5a:</b> “Os oficiais apresentam média de COAfe significativamente mais elevada do que as restantes categorias”.	✗
<b>H5b:</b> “Os oficiais apresentam média de CONor significativamente mais elevada do que as restantes categorias”.	✗
<b>H5c:</b> “Os oficiais apresentam média de MI significativamente mais elevada do que as restantes categorias”.	✗
<b>H5d:</b> “Os oficiais apresentam média de ME significativamente mais elevada do que as restantes categorias”.	✗

**Quadro 2** – Resumo do teste de hipóteses

## **ANEXO C – TABELAS ESTATÍSTICAS**

**Tabela I**  
Coeficientes de fiabilidade: Escala de CO

Escalas	N.º itens	Alpha de Cronbach
Comprometimento Afetivo (COAfe)	6	,84
Comprometimento Calculativo (COCaI)	7	,75
Comprometimento Normativo (CONor)	6	,84

**Tabela II**  
Coeficiente de fiabilidade: Escalas primárias do WPI

Escalas	N.º itens	Alpha de Cronbach
Motivação Intrínseca (MI)	15	,74
Motivação Extrínseca (ME)	15	,54

**Tabela III**  
Estatísticas de item-total: Escala de CO

Itens	Média de escala se o item for excluído	Varição de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
COCaI_1	27,1	46,9	,55	,32	,71
COCaI_3	26,4	47,9	,53	,34	,71
COCaI_13	27,0	52,9	,37	,21	,74
COCaI_14	26,4	54,7	,35	,15	,75
COCaI_16	26,5	50,6	,48	,29	,72
COCaI_17	26,2	46,1	,67	,48	,68
COCaI_19	26,9	53,4	,35	,23	,75
COAfe_2	25,6	37,0	,68	,54	,79
COAfe_6	25,6	40,5	,67	,52	,80
COAfe_7	25,4	40,2	,52	,41	,83
COAfe_9	26,8	41,8	,49	,32	,83
COAfe_11	25,5	36,6	,71	,61	,79
COAfe_15	25,3	39,8	,63	,44	,81
CONor_4	22,6	44,5	,69	,49	,80
CONor_5	21,5	49,2	,43	,19	,85
CONor_8	22,7	41,8	,71	,52	,79
CONor_10	21,6	47,4	,63	,45	,81
CONor_12	23,0	44,4	,62	,41	,82
CONor_18	22,3	45,2	,67	,53	,81

**Tabela IV**  
Estatísticas de item-total: Escala de WPI

Itens	Média de escala se o item for excluído	Varição de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
MI_1	43,1	18,8	,31	,41	,73
MI_3	43,1	18,9	,32	,42	,73
MI_5	43,1	18,4	,36	,38	,72
MI_7	42,6	18,3	,43	,32	,72
MI_9	43,1	18,7	,36	,22	,72
MI_11	42,9	17,3	,52	,37	,70
MI_13	43,4	18,9	,18	,13	,74
MI_15	42,7	17,9	,42	,34	,72
MI_17	42,8	18,5	,35	,27	,72
MI_18	43,4	18,4	,21	,31	,74
MI_20	43,2	19,0	,18	,18	,74
MI_22	42,9	17,5	,62	,43	,70
MI_24	43,2	18,2	,29	,25	,73
MI_25	42,7	16,9	,63	,48	,69
MI_27	43,5	19,3	,14	,17	,75
ME_2	47,5	16,5	,16	,14	,53
ME_4	46,9	15,6	,32	,32	,50
ME_6	46,9	15,6	,34	,32	,49
ME_8	44,6	17,1	,07	,21	,55
ME_10	47,1	15,4	,41	,32	,49
ME_12	47,5	14,8	,39	,36	,48
ME_14	47,3	16,1	,24	,15	,52
ME_16	44,3	16,7	,09	,16	,55
ME_19	48,1	16,9	,06	,32	,56
ME_21	47,5	15,9	,25	,15	,51
ME_23	46,9	15,9	,37	,24	,49
ME_26	47,3	19,6	-,29	,28	,63
ME_28	44,7	17,1	,07	,17	,55
ME_29	47,2	16,0	,28	,18	,51
ME_30	46,9	15,4	,46	,42	,48

**Tabela V**  
Estatísticas de item-total: Escala de WPI – Exclusão de 10 itens

Itens	Média de escala se o item for excluído	Variação de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
MI_1	32,1	12,4	,44	,39	,77
MI_3	32,0	12,7	,43	,41	,77
MI_5	32,1	12,2	,45	,35	,77
MI_7	31,5	12,2	,49	,31	,76
MI_9	32,1	12,7	,39	,20	,77
MI_11	31,8	11,6	,52	,34	,76
MI_13	-	-	-	-	-
MI_15	31,6	12,2	,42	,32	,77
MI_17	31,8	12,6	,36	,19	,78
MI_18	-	-	-	-	-
MI_20	-	-	-	-	-
MI_22	31,9	12,0	,57	,39	,75
MI_24	32,1	12,8	,22	,23	,79
MI_25	31,7	11,4	,59	,46	,75
MI_27	-	-	-	-	-
ME_2	-	-	-	-	-
ME_4	23,0	10,3	,40	,24	,67
ME_6	23,0	10,3	,44	,31	,66
ME_8	-	-	-	-	-
ME_10	23,2	10,4	,46	,28	,66
ME_12	23,6	9,7	,46	,26	,66
ME_14	23,4	10,9	,29	,09	,69
ME_16	-	-	-	-	-
ME_19	-	-	-	-	-
ME_21	23,6	10,8	,28	,12	,69
ME_23	23,0	11,2	,34	,19	,68
ME_26	-	-	-	-	-
ME_28	-	-	-	-	-
ME_29	23,2	11,3	,22	,12	,70
ME_30	22,9	10,4	,52	,38	,65

**Tabela VI**  
Coeficiente de fiabilidade: Escala WPI – Após exclusão de 10 itens

WPI	Alfa de Cronbach	N.º de itens
Motivação Intrínseca (MI)	,78	11
Motivação Extrínseca (ME)	,70	9

**Tabela VII**  
Correlações das variáveis

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>1. MI</b>	<i>r</i> 1											
<b>2. ME</b>	<i>r</i> ,495**	1										
<b>3. COAfe</b>	<i>r</i> ,353**	,139**	1									
<b>4. COCal</b>	<i>r</i> ,156**	,243**	,282**	1								
<b>5. CONor</b>	<i>r</i> ,262**	,186**	,725**	,471**	1							
<b>6. Sexo</b> 1 = Masculino 2 = Feminino	<i>r</i> -,028	-,130**	,075*	,131**	,009	1						
<b>7. Idade</b> 1 = < 20 anos 2 = 20 a 30 anos 3 = > 20 anos	<i>r</i> ,009	-,007	,085*	-,061	-,073*	,013	1					
<b>8. Estado Civil</b> 1 = Solteiro 2 = Casado 3 = Divorciado/a 4 = Viúvo/a	<i>r</i> ,040	,158**	-,139**	,003	-,077*	,060	,148**	1				
<b>9. Escolaridade</b> 1 = Básico 2 = Secundário 3 = Superior	<i>r</i> ,086*	-,094**	,067*	,035	,059	,100**	,146**	,079*	1			
<b>10. Categoria</b> 1 = Oficial 2 = Sargento 3 = Praça	<i>r</i> -,004	,179**	-,079*	-,001	-,016	-,060	-,240**	,020	-,647**	1		
<b>11. Unidade</b> 1 = Em Terra 2 = Naval	<i>r</i> -,046	-,110**	-,161**	,062	-,018	-,091**	-,063	-,115**	-,151**	,277**	1	
<b>12. Tempo Serviço</b> 1 = < 2 anos 2 = 2 a 4 anos 3 = > 4 anos	<i>r</i> ,049	,076*	-,005	-,090**	-,148**	,008	,233**	,207**	-,024	,107**	-,198**	1

\*\* p ≤ 0,01; \* p ≤ 0,05

**Tabela VIII**  
Regressão múltipla: MI como variável dependente

Variáveis incluídas	Resumo do Modelo		Coefficientes Estandarizados
	R <sup>2</sup>	Erro Padrão	Beta
Comprometimento Afetivo Escolaridade	,13	,32	,35 ,06

**Tabela IX**  
Regressão múltipla: ME como variável dependente

Variáveis incluídas	Resumo do Modelo		Coefficientes Estandarizados
	R <sup>2</sup>	Erro Padrão	Beta
Comprometimento Calculativo	,18	,36	,25
Categoria			,22
Unidade			-,17
Sexo			-,18
Estado Civil			,16
Comprometimento Afetivo			,09

**Tabela X**  
Diferenças por categoria: ANOVA

ME	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Oficiais	70	2,65	,30	16,0	,000
Sargentos	9	3,00	,25		
Praças	810	2,92	,40		
Total	889	2,90	,39		
MI	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Oficiais	70	3,19	,21	,41	,664
Sargentos	9	3,29	,31		
Praças	810	3,19	,36		
Total	889	3,18	,35		
COAfe	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Oficiais	70	5,42	,88	4,1	,017
Sargentos	9	5,94	,83		
Praças	810	5,12	1,26		
Total	889	5,14	1,23		
COCal	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Oficiais	70	4,43	1,04	,06	,943
Sargentos	9	4,57	1,21		
Praças	810	4,44	1,17		
Total	889	4,44	1,16		
CONor	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Oficiais	70	4,52	1,01	,17	,848
Sargentos	9	4,63	1,03		
Praças	810	4,45	1,35		
Total	889	4,46	1,33		

**Tabela XI**  
Diferenças por sexo: ANOVA

ME	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Masculino	789	2,92	2,92	15,2	,000
Feminino	100	2,76	,35		
MI	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Masculino	789	3,19	,35	,69	,405
Feminino	100	3,16	,28		
COAfe	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Masculino	789	5,11	5,11	5,1	,025
Feminino	100	5,40	1,26		
COCal	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Masculino	789	4,39	4,39	15,5	,000
Feminino	100	4,87	1,08		
CONor	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Masculino	789	4,45	4,45	,07	,791
Feminino	100	4,49	1,19		

**Tabela XII**  
Diferenças por unidade: ANOVA

ME	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Terra	491	2,94	,41	10,9	,001
Naval	398	2,85	,38		
MI	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Terra	491	3,20	,34	1,9	,171
Naval	398	3,17	,35		
COAfe	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Terra	491	5,32	1,24	23,5	,000
Naval	398	4,92	1,19		
COCal	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Terra	491	4,37	1,23	3,45	,064
Naval	398	4,52	1,06		
CONor	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Terra	491	4,48	1,38	,30	,582
Naval	398	4,43	1,26		

**Tabela XIII**  
Diferenças por idade: ANOVA

ME	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
< 20	19	2,92	,39		
20 a 30	857	2,90	,40	,03	,973
> 30	13	2,89	,21		
MI	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
< 20	19	3,20	,31		
20 a 30	857	3,19	,35	,18	,832
> 30	13	3,24	,07		
COAfe	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
< 20	19	4,35	1,26		
20 a 30	857	5,15	1,24	4,1	,016
> 30	13	5,35	,48		
COCal	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
< 20	19	4,81	,84		
20 a 30	857	4,44	1,17	1,7	,191
> 30	13	4,07	,68		
CONor	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
< 20	19	5,18	1,39		
20 a 30	857	4,44	1,33	3,05	,048
> 30	13	4,27	,55		

**Tabela XIV**  
Diferenças por estado civil: ANOVA

ME	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Solteiro	774	2,89	,39		
Casado/União de facto	94	2,94	,44	10,9	,000
Divorciado	18	3,39	,40		
Viúvo	3	3,26	,26		
MI	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Solteiro	774	3,19	,35		
Casado/União de facto	94	3,14	,31	7,9	,000
Divorciado	18	3,55	,19		
Viúvo	3	2,88	,26		
COAfe	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Solteiro	774	5,19	1,19		
Casado/União de facto	94	4,89	1,48	7,2	,000
Divorciado	18	4,00	1,37		
Viúvo	3	4,89	,09		
COCal	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Solteiro	774	4,43	1,16		
Casado/União de facto	94	4,60	1,28	1,4	,249
Divorciado	18	4,29	,44		
Viúvo	3	3,52	,08		
CONor	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Solteiro	774	4,49	1,29		
Casado/União de facto	94	4,24	1,57	2,4	,067
Divorciado	18	3,83	1,20		
Viúvo	3	4,72	,09		

**Tabela XV**  
Diferenças por escolaridade: ANOVA

ME	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Básico	91	2,94	,28		
Secundário	712	2,91	,42	5,4	,005
Superior	86	2,77	,32		
MI	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Básico	91	3,08	,33		
Secundário	712	3,19	,36	4,9	,007
Superior	86	3,21	,23		
COAfe	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Básico	91	4,96	1,21		
Secundário	712	5,14	1,26	2,0	,132
Superior	86	5,33	,99		
COCal	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Básico	91	4,37	1,10		
Secundário	712	4,44	1,18	,58	,562
Superior	86	4,55	1,05		
CONor	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
Básico	91	4,14	1,39		
Secundário	712	4,49	1,35	2,9	,054
Superior	86	4,48	1,02		

**Tabela XVI**  
Diferenças por tempo de serviço: ANOVA

ME	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
< 2 anos	223	2,83	,38		
2 a 4 anos	325	2,93	,39	4,7	,009
> 4 anos	341	2,92	,42		
MI	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
< 2 anos	223	3,19	,30		
2 a 4 anos	325	3,15	,38	4,1	,018
> 4 anos	341	3,23	,33		
COAfe	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
< 2 anos	223	4,98	,99		
2 a 4 anos	325	5,37	1,22	9,4	,000
> 4 anos	341	5,02	1,36		
COCal	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
< 2 anos	223	4,43	1,05		
2 a 4 anos	325	4,67	,97	12,9	,000
> 4 anos	341	4,22	1,34		
CONor	N	Média	Desvio Padrão	F	Sig.
< 2 anos	223	4,55	1,19		
2 a 4 anos	325	4,75	1,17	20,9	,000
> 4 anos	341	4,11	1,48		

## **ANEXO D – QUESTIONÁRIO**

## Questionário

O presente questionário faz parte de uma investigação no âmbito da realização de um Projeto de Mestrado na área de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa.

O objetivo primordial é analisar se os militares em regime de contrato se encontram motivados e comprometidos com a Marinha Portuguesa durante o exercício de funções na mesma.

Os dados fornecidos serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos e serão tratados de forma confidencial. Os questionários são anónimos e não contêm quaisquer dados que permitam identificar os respondentes.

Apenas com a sua colaboração será possível concretizar com sucesso esta investigação, agradecendo a sua sinceridade nas respostas.

**Parte 1.** Os itens que se seguem dizem respeito à sua identificação e à sua situação profissional, enquanto militar da Marinha Portuguesa.

Assinale com um X, o campo que se adequa a si, em cada item:

### **Dados Demográficos**

*Sexo:*  Masculino       Feminino

*Idade:*  Menos de 20 anos     20 a 30 anos     Mais de 30

*Estado Civil:*  Solteiro/a     Casado/a ou União de facto     Divorciado/a     Viúvo/a

*Escolaridade:*  Básico       Secundário       Superior

### **Situação Profissional**

*Categoria:*  Oficial       Sargento       Praça

*Unidade:*  Em terra       Naval

*Tempo de serviço:*  Menos de 2 anos     2 a 4 anos     Mais de 4 anos

**Parte 2.** As afirmações que se seguem dizem respeito à forma como se vê a si próprio em contexto laboral. Assinale com um X sobre os itens com que se identifica, utilizando a seguinte escala:

**Exemplo** da forma como deverá responder a todas as afirmações neste questionário:

1. Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim.	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
--	---	-------------------------------------	---	---

Escala aplicada:

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

1. Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim.	1	2	3	4
2. Sou fortemente motivado pelo dinheiro que posso vir a ganhar.	1	2	3	4
3. Gosto de tentar resolver problemas complexos.	1	2	3	4
4. Sou fortemente motivado pelo reconhecimento que posso obter de outras pessoas.	1	2	3	4
5. Quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo.	1	2	3	4
6. Eu quero que as outras pessoas descubram o quão bom eu posso ser no meu trabalho.	1	2	3	4
7. Eu quero que o meu trabalho me dê oportunidades de aumentar os meus conhecimentos e competências.	1	2	3	4
8. Raramente penso em recompensas e promoções.	1	2	3	4
9. A curiosidade é a força condutora que está por de trás de muito do que faço.	1	2	3	4
10. Estou profundamente consciente dos meus objetivos de recompensa.	1	2	3	4
11. Eu quero descobrir o quão profissional sou no meu trabalho.	1	2	3	4
12. Para mim, sucesso significa fazer melhor do que as outras pessoas.	1	2	3	4
13. Prefiro descobrir as coisas por mim mesmo.	1	2	3	4
14. Tenho de sentir que ganho alguma coisa por aquilo que faço.	1	2	3	4
15. O mais importante para mim é gostar daquilo que faço.	1	2	3	4
16. Desde que eu possa fazer o que gosto, não estou preocupado com aquilo que possa receber.	1	2	3	4
17. É importante para mim ter a possibilidade de me expressar.	1	2	3	4
18. Prefiro trabalhar naquilo que sei que faço bem do que trabalhar naquilo que ultrapassa as minhas capacidades.	1	2	3	4
19. Acredito que não vale a pena fazer um bom trabalho se mais ninguém souber dele.	1	2	3	4
20. Não importa o resultado de um trabalho, já fico satisfeito se sentir que ganhei alguma experiência nova.	1	2	3	4
21. Preocupa-me como os outros vão reagir às minhas ideias.	1	2	3	4
22. Sinto-me mais confortável quando consigo definir os meus próprios objetivos.	1	2	3	4
23. Prefiro trabalhar em projetos com procedimentos claramente especificados.	1	2	3	4
24. Gosto de fazer trabalhos que sejam tão absorventes que me façam esquecer tudo o resto.	1	2	3	4
25. É importante para mim ser capaz de fazer aquilo que mais gosto.	1	2	3	4
26. Estou menos preocupado com o trabalho que faço do que com o que recebo.	1	2	3	4
27. Gosto de tarefas relativamente simples e bem definidas	1	2	3	4
28. Não me preocupa muito o que os outros pensam acerca do meu trabalho	1	2	3	4
29. Prefiro ter alguém que me estabeleça objetivos claros no meu trabalho	1	2	3	4
30. Estou profundamente consciente dos meus objetivos de promoção.	1	2	3	4

**Parte 3.** Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação à Marinha Portuguesa, indique o grau de concordância ou discordância relativamente a cada uma das seguintes afirmações, utilizando a seguinte escala:

Escala aplicada:

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

31. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da Marinha.	1	2	3	4	5	6	7
32. Não me sinto “emocionalmente ligado” à Marinha.	1	2	3	4	5	6	7
33. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da Marinha, mesmo que o pudesse fazer.	1	2	3	4	5	6	7
34. Eu não iria deixar a Marinha neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6	7
35. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Organização onde estou atualmente.	1	2	3	4	5	6	7
36. A Marinha tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
37. Não me sinto como “fazendo parte da família” Naval.	1	2	3	4	5	6	7
38. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a Marinha no presente momento.	1	2	3	4	5	6	7
39. Na realidade sinto os problemas da Marinha como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
40. A Marinha merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
41. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na Marinha.	1	2	3	4	5	6	7
42. Sentir-me-ia culpado se deixasse a Marinha agora.	1	2	3	4	5	6	7
43. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para a Marinha 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	6	7
44. Neste momento, manter-me na Marinha é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5	6	7
45. Não me sinto como fazendo parte da Marinha.	1	2	3	4	5	6	7
46. Uma das consequências negativas para mim se saísse da Marinha resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7
47. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da Marinha neste momento.	1	2	3	4	5	6	7
48. Sinto que tenho um grande dever para com a Marinha.	1	2	3	4	5	6	7
49. Como já dei tanto à Marinha, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra empresa.	1	2	3	4	5	6	7

Grata pela sua colaboração!!

Carla Mairos