

**A LEALDADE COMO MEDIADORA
NA RELAÇÃO DO
COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL COM A
INTENÇÃO DE SAÍDA:
UM ESTUDO APLICADO À CATEGORIA DE PRAÇAS
DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA**

Guilherme Craveiro Malcato

Orientador: Professor Doutor José Luís Nascimento

Coorientador: Capitão Tiago Teotónio

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de
Recursos Humanos

Lisboa

2020

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

A LEALDADE COMO MEDIADORA NA RELAÇÃO DO
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL COM A INTENÇÃO
DE SAÍDA: UM ESTUDO APLICADO À CATEGORIA DE
PRAÇAS DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

Guilherme Craveiro Malcato

Orientador: Professor Doutor José Luís Nascimento

Coorientador: Capitão Tiago Teotónio

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos
Humanos

Constituição do Júri

Presidente:

Doutor Pedro Gomes Rodrigues, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e
Políticas da Universidade de Lisboa

Vogais:

Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento, Professor Auxiliar do Instituto Superior de
Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de orientador

Doutora Cristina Paula de Almeida Fachada, na qualidade de especialista de mérito reconhecido

Lisboa

2020

Agradecimentos

Muitas foram as pessoas que me permitiram ter sucesso na realização desta dissertação. A todas elas gostaria de deixar os meus sinceros agradecimentos. Porém, sem qualquer tipo de ordenação do seu grau de importância, destaco algumas daquelas que, pela influência que tiveram, merecem ser mencionadas.

À minha mãe e ao meu pai, um muito obrigado pela paciência e por sempre terem acreditado e apoiado as minhas decisões profissionais e académicas, mesmo que por vezes o meu quarto se tenha tornado um santuário de estudo impenetrável e os mesmos estivessem expressamente proibidos de entrar.

À minha namorada, pelo apoio incondicional e compreensão nos momentos em que o estudo requeria a minha total ausência junto da sua companhia.

Ao meu orientador Professor Doutor José Luís Nascimento, que pela sua exigência para com o desenvolvimento desta dissertação, colocou-me perante um desafio contínuo na aprendizagem e reflexão crítica entre a teoria e a prática.

Ao meu coorientador Capitão Tiago Teotónio, pela sua prontidão na capacidade de esclarecer as mais diversas dúvidas que foram surgindo ao longo da elaboração deste documento.

Ao meu Professor Pedro Rodrigues e à Major Elisabete Pereira, por me fazerem acreditar que ainda existem pessoas que demonstram excelência profissional e pessoal em simultâneo, e por acreditarem nas minhas capacidades e incentivarem o meu crescimento contínuo.

Aos meus colegas, Filipe Correia, Francisco Caixeiro, Luís Freixinho, Pedro Gregório, Pedro Correia, João Quinaz, obrigado por serem quem o são, obrigado por existirem na minha vida.

A todas as Praças, que dedicaram parte do seu tempo no preenchimento do questionário, que sem o qual esta investigação não se poderia ter realizado.

À Força Aérea Portuguesa, organização da qual pertenci, colaborei e cresci enquanto pessoa e profissional.

Resumo

O comprometimento organizacional tem vindo a demonstrar-se fulcral na sua capacidade explicativa de diversos comportamentos dos colaboradores, tanto como preditor de incrementos de lealdade, como na redução da intenção de saída. Neste estudo investigou-se o comprometimento organizacional baseado numa abordagem multidimensional, tendo também sido exploradas duas das estratégias comportamentais presentes no modelo EVLN. Neste sentido, pretendeu-se verificar de que forma a lealdade na categoria de Praças da Força Aérea Portuguesa medeia a relação entre o comprometimento organizacional e a intenção de saída.

Recorreu-se também a perfis de comprometimento organizacional junto com as variáveis de lealdade e intenção de saída. Os 5 perfis identificados através da análise da *clusters* foram confrontados com o Sexo, Idade, Habilitação Literária, Anos de Contrato, Área de Intervenção e Posto, revelando possíveis diferenças entre cada perfil identificado.

O estudo é composto por uma amostra de 321 militares na categoria de Praças da Força Aérea Portuguesa, tendo como base uma abordagem quantitativa e recorrendo a um questionário que mede o comprometimento organizacional através de três subescalas, e a lealdade e a intenção de saída através de uma escala. A estimação do modelo global proposto realizou-se através de equações estruturais, constatando-se a inexistência da relação de mediação da lealdade sobre o comprometimento organizacional e a intenção de saída.

Quanto aos perfis identificados, verificou-se que as praças do sexo feminino detêm um perfil Dominante Calculativo. As praças mais novas, numa média de 22 anos de idade, são Fortemente Comprometidos, ao contrário das mais velhas e com mais anos de contrato. Verificou-se também uma diminuição significativa de comprometimento organizacional aliado a um aumento de habilitações literárias e do posto. Por fim, sugere-se que as praças que atuam em áreas de intervenção de Operações são Fortemente Comprometidos, ao contrário do que acontece com as praças nas áreas de Manutenção e de Apoio.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional, Intenção de Saída, Lealdade, Força Aérea Portuguesa

Abstract

Organizational commitment has been shown to be central in its explanatory capacity of various employee behaviors, both as a predictor of increases in loyalty and in reducing the turnover intention. In this study, organizational commitment based on a multidimensional approach was investigated, and two of the behavioral strategies present in the EVLN model were also explored. In this sense, it was intended to verify how loyalty in the Portuguese Air Force Corporal category mediates the relationship between organizational commitment and intention to leave.

Organizational commitment profiles were also used together with the variables of loyalty and intention to leave. The 5 profiles identified through the analysis of the clusters were compared with Sex, Age, Literacy Qualification, Years of Contract, Intervention Area and Rank, revealing possible differences between each identified profile.

The study consists of a sample of 321 military personnel in the Portuguese Air Force Corporal category, based on a quantitative approach and using a questionnaire that measures organizational commitment through three subscales, and loyalty and intention to exit through a scale. The estimation of the proposed global model was carried out through structural equations, verifying the inexistence of relationships, verifying the inexistence of the loyalty mediation relation on the organizational commitment and the turnover intention.

Through the identified profiles, it was found that female corporals have a Dominant Calculative profile. The newer corporals, with an average of 22 years of age, are Strongly Committed, unlike the older ones with more years of contract. There was also a significant decrease in commitment coupled with an increase in literacy and rank. Finally, it is suggested that the corporals that operate in the Operations intervention areas are Strongly Committed, unlike what happens in the Maintenance and Support areas.

Keywords: Organizational Commitment, Turnover Intention, Loyalty, Portuguese Air Force

Índice

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1 Comprometimento Organizacional	5
2.1.1 Concetualização do Comprometimento Organizacional	5
2.1.2 Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen	6
2.1.3 Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional	8
2.1.4 Perfis do Comprometimento Organizacional	10
2.2 Estratégias Comportamentais	14
2.2.1 Concetualização de Estratégia Comportamental	14
2.2.2 Abordagem inicial de Hirschman	16
2.2.3 Modelo EVLN	18
2.2.4 Intenção de Saída.....	21
2.2.5 Lealdade.....	23
2.3 Estudos em Contexto Militar.....	26
3. OPÇÕES METODOLÓGICAS	29
3.1 Caracterização da Amostra.....	29
3.2 Instrumentos de Recolha de Dados	31
3.3 Processo de recolha de informação	35
3.4 Opções Estatísticas de Tratamento e Análise de Dados.....	36
3.4 Modelagem com Recurso a Equações Estruturais e Critérios dos Indicadores de Bondade de Ajustamento	37
4. RESULTADOS	39
4.1 Validação dos Modelos de Medida face à Amostra	39
4.1.1 Comprometimento Organizacional.....	39

4.1.2	Intenção de Saída.....	44
4.1.3	Lealdade.....	48
4.1.4	Erro da Variância do Método Comum	53
4.2	Estatística Descritiva.....	54
4.3	Estimação do Modelo Proposto e Teste das Hipóteses	56
4.4	Análise de Perfis de Clusters.....	60
5.	CONCLUSÕES	70
5.1	Discussão dos Resultados.....	70
5.2	Limitações	72
5.3	Estudos Futuros.....	73
5.4	Considerações Finais.....	74
	REFERÊNCIAS	76
	ANEXOS	90
	Anexo 1 – Questionário.....	90
	Anexo 2 – Despacho N.º 43/2016	97
	Anexo 3 – Despacho N.º 10/2017	108
	Anexo 4 – Especialidades agregadas em Áreas de Intervenção.....	112
	Anexo 5 – Agrupamento de unidades de colocação.....	112
	Anexo 6 – População total vs. Amostra recolhida por unidade de colocação.....	114

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Evolução da categoria de Praças nas fileiras da FAP.....	2
Tabela 2 - Antecedentes e Consequências do Comprometimento Organizacional	8
Tabela 3 - Os seis perfis de comprometimento organizacional.....	11
Tabela 4 - Os nove perfis de comprometimento organizacional	13
Tabela 5 - Terminologia usada e respetivos autores de referência.....	15
Tabela 6 - Caracterização da amostra por sexo, estado civil e habilitações literárias	30
Tabela 7 - Caracterização da amostra por ano de contrato, posto e áreas de intervenção.....	30
Tabela 8 - Escala do Comprometimento Organizacional – Variável Independente.....	32
Tabela 9 - Escala da Intenção de Saída – Variável Dependente	33
Tabela 10 - Escala da Lealdade – Variável Mediadora	34
Tabela 11 - Indicadores de Qualidade de Ajustamento utilizados	38
Tabela 12 - Comprometimento Organizacional: Solução da Análise Fatorial Exploratória....	40
Tabela 13 – <i>Exit</i> : Solução da Análise Fatorial Exploratória	44
Tabela 14 – Lealdade: Solução da Análise Fatorial Exploratória	48
Tabela 15 - Média, Desvio Padrão e Correlações entre variáveis	54
Tabela 16 - Hipóteses reformuladas	55
Tabela 17 - Teste das hipóteses decorrentes da H1	56
Tabela 18 - Primeiro testes das hipóteses	57
Tabela 19 - Teste das hipóteses específicas decorrentes da H2 e da H3	58
Tabela 20 - Ganhos de variância entre cada solução.....	60

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo EVLN	19
Figura 2 - Modelo de Investigação	26
Figura 3 - Modelo Inicial do Comprometimento Organizacional	41
Figura 4 - Modelo Final estimado a partir da Solução AFE.....	42
Figura 5 - Modelo Final Bidimensional do Comprometimento Organizacional.....	43
Figura 6 - Modelo Inicial do <i>Exit</i>	45
Figura 7 - Modelo Final mantendo a bidimensionalidade do <i>Exit</i>	46
Figura 8 - Modelo Final Unidimensional do <i>Exit</i> Externo	47
Figura 9 - Modelo Inicial da Lealdade	50
Figura 10 - Modelo Intermédio da Lealdade	51
Figura 11 - Modelo Final da Lealdade	52
Figura 12 - Modelo inicial de relações diretas sem a variável mediadora	56
Figura 13 - Modelo proposto inicial.....	57
Figura 14 - Modelo proposto final.....	58
Figura 15 - Ganhos de variância entre cada solução	61

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Intensidade das variáveis COAN, COC, LOLA, EXTE e Perfis do Comprometimento Organizacional.....	62
Gráfico 2 - Caracterização de <i>clusters</i> por Sexo	64
Gráfico 3 - Caracterização de <i>clusters</i> por Idade	65
Gráfico 4 - Caracterização de <i>clusters</i> por Habilitação Literária	66
Gráfico 5 - Caracterização de <i>clusters</i> por Anos de Contrato	67
Gráfico 6 - Caracterização de <i>clusters</i> por Área de Intervenção.....	68
Gráfico 7 - Caracterização de <i>clusters</i> por Posto	69

Lista de Siglas

CEMFA – Chefe de Estado-Maior da Força Aérea

CO – Comprometimento Organizacional

COA – Comprometimento Organizacional Afetivo

COC – Comprometimento Organizacional Calculativo

CON – Comprometimento Organizacional Normativo

DP – Direção de Pessoal

EMFA – Estado-Maior da Força Aérea

FA – Forças Armadas

FAP – Força Aérea Portuguesa

GRH – Gestão de Recursos Humanos

1. Introdução

Nas últimas décadas, a Força Aérea Portuguesa (FAP) tem vindo a ser alvo de grandes alterações legislativas e estruturais com o intuito de se adaptar à evolução que ocorre no contexto social e económico onde opera. Fruto também da crise económica, fortemente sentida em Portugal, ocorreram cortes no orçamento atribuído à despesa militar, o que por sua vez, tem levado à redução de pessoal nas Forças Armadas (FA) (Ministério da Defesa Nacional, 2013). Já no ano de 2002, o General António Vaz Afonso (Ex-Chefe de Estado Maior da Força Aérea) alertou para a dificuldade em recrutar e reter pessoas para as fileiras, tendo solicitado uma intervenção de carácter urgente ao Governo para que este desafio fosse ultrapassado. Recentemente, em entrevista ao Público e à Rádio Renascença, o Almirante Silva Ribeiro (Ex-Chefe do Estado-Maior da Armada e Autoridade Marítima Nacional) pronunciou-se sobre a falta de seis mil militares, caracterizando tal situação como sendo “insustentável” e que “o problema mais grave que as FA têm, é a falta de recursos humanos” (Ribeiro, 2019). Esta redução, deverá ser entendida não só pela limitação orçamental que a FAP dispõe para admitir e atrair novos militares, mas também na prossecução de práticas que visem o apuramento do estado psicológico dos atuais colaboradores objetivando a sua retenção (Santos, 2012).

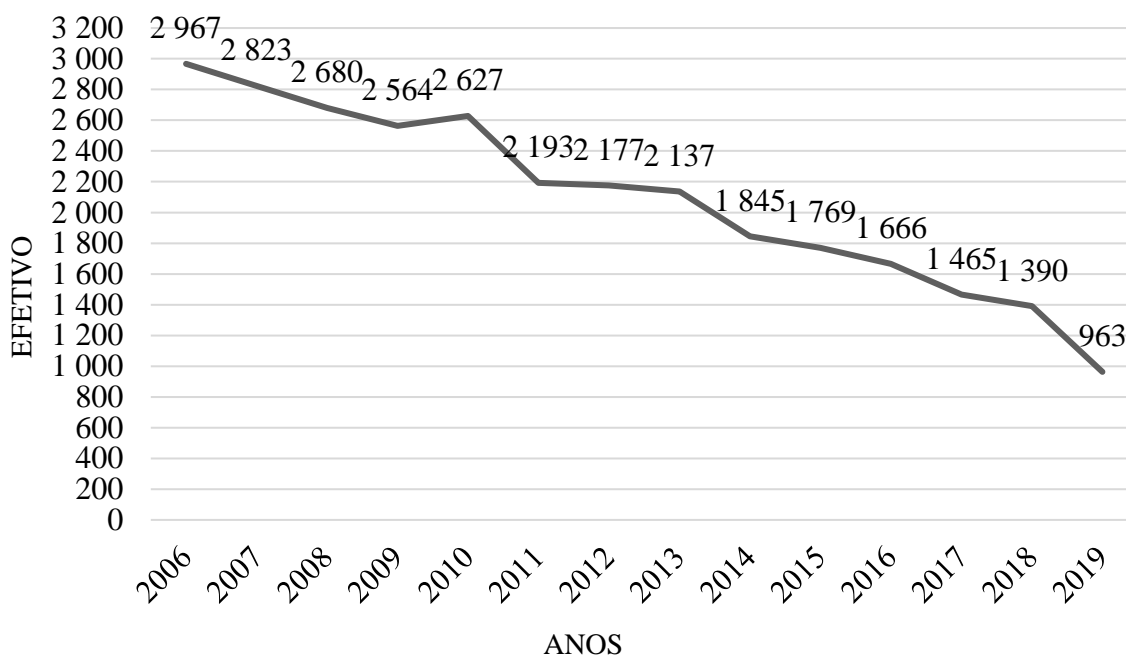
A intenção de saída, antecedente do *turnover*, é fruto de várias condições percecionadas pelos colaboradores, em que algumas delas tais como, a insatisfação com as políticas emanadas pela organização, a inexistência de motivação ou mesmo a procura por melhores oportunidades de emprego, terão um grande impacto neste construto, levando não só à diminuição dos níveis de desempenho, mas também poderão ditar a saída efetiva destes militares (Silva P. B., 2012)¹. Não obstante, verificou-se que dos três ramos das FA, a FAP demonstrou valores mais baixos de motivação, onde os militares sentem níveis de menor desejo, obrigação e necessidade em permanecer na organização (Silva M. N., 2016).

Desta forma, a intenção de saída irá ditar a perda de militares, pondo em causa a eficácia organizacional (Varshney, 2014) no que respeita à prossecução da sua missão através da falta de manutenção dos equipamentos militares e apoio administrativo nas áreas subsequentes. Aqui, constata-se a acrescida importância que a FAP incorre face à necessidade de dispor de uma quantidade elevada de colaboradores executantes (Oliveira B. A., 2017) nas áreas

¹ De acordo com as indicações do *Publication Manual of the American Psychological Association (6th edition)*, publicado em 2010, especifica que aquando da existência de dois ou mais autores com o mesmo apelido, dever-se-á incluir as iniciais dos mesmos.

operacionais e administrativas. Por sua vez, verifica-se ao longo dos anos, um decréscimo acentuado nesta força de trabalho (Tabela 1), nomeadamente daqueles onde vigora o Regime de Contrato (RC), mais propriamente a categoria de Praças (Força Aérea Portuguesa, 2019).

Tabela 1 - Evolução da categoria de Praças nas fileiras da FAP



Fonte: Força Aérea Portuguesa (2019)

Desta maneira, torna-se relevante explorar os antecedentes que esta categoria militar dispõe aquando pondera sair da organização, onde face ao exposto, o comprometimento organizacional poderá constituir-se num preditor válido na intenção de saída (Belo, 2014).

A importância do comprometimento organizacional tem vindo a demonstrar-se fulcral no que se refere à promoção de comportamentos desejáveis dos colaboradores que dispõem de elevados níveis deste construto. Foi também demonstrado que um colaborador altamente comprometido tenderá a apresentar níveis mais elevados de bem-estar, de maior lealdade para com a organização e uma menor intenção de sair da mesma. Esta última, de facto foi uma das principais consequências registadas em estudos científicos (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Mowday, Porter, & Steers, 1982).

Pelo exposto anteriormente, formulou-se a seguinte questão de investigação:

Será que a relação entre o comprometimento organizacional e a intenção de saída das praças da FAP é mediada pela lealdade?

O objetivo geral deste estudo é analisar o papel mediador da lealdade na relação entre o comprometimento organizacional e a intenção de saída das Praças da FAP. Já os objetivos secundários dizem respeito à identificação de qual o padrão de comprometimento organizacional mais presente nesta categoria militar, bem como determinar em que medida a intenção de saída poderá ser influenciada pelo padrão do comprometimento organizacional vigente.

Ao analisar a influência da lealdade na relação entre o comprometimento organizacional e a intenção de saída por parte das Praças da FAP, o presente estudo terá implicações teóricas e práticas, uma vez que não se identificaram estudos que relacionassem os três construtos, quer seja em contexto militar ou civil. A investigação irá assim contribuir para uma compreensão mais alargada da importância da lealdade numa relação já fortemente sustentada a nível teórico (Dowding, John, Mergoupis, & Vugt, 2000; Hirschman, 1970; Nascimento, 2010; Nunes, Reto, Martins, & Tinoco, 2014; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988; Sabino, 2015) onde se irá perspetivar a suscitação de novos dados que contribuirão para o estado de arte.

No que concerne às implicações práticas para a organização estudada, mas também para o contexto geral das organizações, este estudo permitirá ao gestor dispor de informações úteis, consubstanciadas pela literatura e de forma quantitativa (Berntson, Naswall, & Sverke, 2010; Farrell, 1983; Farrell & Rusbult, 1992; Iqbal, Tufail, & Lodhi, 2015; Minárová, 2018; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988) de forma a promover o desenvolvimento de práticas e ferramentas eficazes que objetivem o incremento do comprometimento organizacional e lealdade. Neste sentido, espera-se uma menor apetência da intenção de saída e um incremento no sentido de pertença, proveniente das práticas devidamente implementadas e alinhadas com a estratégia organizacional, gerando mais-valias para os militares, mas também para a sociedade.

O presente estudo encontra-se organizado da seguinte maneira: introdução, seguindo-se o enquadramento teórico sobre o comprometimento organizacional, a intenção de saída e a lealdade (de forma a permitir a definição dos conceitos à luz do estado da arte), opções metodológicas, análise e discussão dos dados recolhidos (onde serão delineadas as principais implicações teóricas e práticas, as limitações na realização do presente estudo e recomendações

para futuras investigações), finalizando com as conclusões, onde serão feitas algumas observações finais.

2. Enquadramento Teórico

Com o surgimento de diversos estudos que põem à prova a centralidade do comprometimento organizacional (Cohen, 2003; Meyer, 2016; Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002) na relação com outros modelos e variáveis (antecedentes, correlacionadas e consequentes), tanto nos comportamentos de demissão, como a intenção de saída, mas também em comportamentos de caráter positivo e construtivo, salientado o aumento da lealdade (Allen & Meyer, 1996), o presente estudo das variáveis presentes neste trabalho de investigação irá objetivar novas perceções no que concerne às relações de diferentes naturezas que se criam entre si e com os modelos já concertados na literatura de cada construto, realçando a sua importância em momentos críticos e instáveis das organizações e no contexto societal (Klein, Becker, & Meyer, 2009; Kreisman, 2002; Rego & Cunha, 2004; Rego, Leite, Carvalho, Freire, & Vieira, 2004).

2.1 Comprometimento Organizacional

2.1.1 Concetualização do Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional tem vindo a ser abordado e teorizado a partir da década de 60 por Becker (1960). No entanto, na tentativa de explicação deste conceito, diversos autores apresentam pouca consensualidade face à sua definição (Becker, Ullrich, & van Dick, 2013; Klein, Becker, & Meyer, 2009; Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008).

Através de uma resenha histórica, no decorrer da evolução das abordagens deste conceito, apresenta-se Howard S. Becker (1960), definindo o comprometimento organizacional como sendo uma tendência comportamental consistente aliada a um empenho focado na continuidade desse mesmo comportamento. Becker (1960), através de uma perspectiva unidimensional, propõem a teoria dos *Side-Bets*, onde os investimentos realizados pelo colaborador, tanto atuais como passados, irão ditar uma linha de ação. Becker (1960) refere ainda que o colaborador tende a permanecer no atual empregador somente pelos custos imputados sobre a escolha da sua saída.

Mais tarde, (Mowday, Steers, & Porter, 1979) estabelecem a perspectiva atitudinal enquanto foco de estudo, não reconhecendo o comprometimento como sendo um comportamento, mas sim como uma atitude. Mowday, Steers e Porter (1979, 1982) referem que

o comprometimento organizacional demonstra-se como sendo a ação que o colaborador executa com distinção numa perspetiva de fazer o bem para o seu atual empregador, estando sempre em linha de conta, a sua continuidade contratual com a entidade. Portanto, esta abordagem é relacionada com a congruência dos valores e objetivos que estes indivíduos têm para com a organização, sempre com uma envolvimento afetiva. Para Meyer e Allen (1984), o comprometimento afetivo revela a relação emocional entre o colaborador e a empresa.

Já na década de 90, Meyer e Allen (1991), abordam o comprometimento organizacional como sendo uma força. Meyer e Allen (1991), com base na teoria desenvolvida por Becker, para além de abordarem a componente calculativa (*Side-Bets*), contribuem com uma perspetiva multidimensional, referindo a interação de três componentes (Becker, 1960). Torna-se assim relevante perspetivar o comprometimento organizacional como sendo uma ligação complexa e profunda entre o colaborador e a organização, em que numa presença da componente afetiva, calculativa e normativa, poderá levar ao aumento da lealdade para com a organização mas também a diminuição substancial da intenção de saída (Allen & Meyer, 1996).

Deste modo, veio dar surgimento ao modelo tridimensional do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1991, 1997), com o objetivo de compreender elementos semelhantes e díspares, identificados através de conceções unidimensionais presentes no comprometimento organizacional, mas também constatar que as diferentes formas de comprometimento suscitam o aparecimento de comportamentos díspares (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2002).

2.1.2 Modelo Tridimensional do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen

O modelo tridimensional do comprometimento organizacional pode ser percecionado como sendo um estado psicológico de uma certa natureza, que por sua vez, é capaz de caracterizar a ligação dos colaboradores às organizações onde estes se inserem (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1991; Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). Desta forma, Meyer e Allen (1991), referem as três componentes: afetiva (*affective*), calculativa (*continuance*) e normativa (*normative*).

A componente afetiva, reflete a vontade do colaborador em permanecer na organização. Já a componente normativa diz respeito à obrigação moral que este tem para com a organização,

existindo um sentimento de dívida. Por último, a componente calculativa está diretamente relacionada com os custos associados à saída efetiva da empresa.

As três componentes referidas são entendidas como sendo formas de comprometimento, já que o colaborador poderá sentir estas formas em níveis de intensidade diferentes, que por sua vez irão ditar a relação do colaborador com a organização (e os seus comportamentos) em função das intensidades que estas são vividas (Meyer & Herscovitch, 2001).

Neste sentido, Rego (2003) exemplifica as motivações que estão presentes na decisão do colaborador em permanecer na organização. No que respeita ao comprometimento afetivo, é observada a ligação emocional com a organização, a presença de lealdade, a compatibilização dos valores organizacionais, mas também o orgulho em poder fazer parte da mesma (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Já quando prevalece o comprometimento normativo, este suscita desde logo uma perceção de obrigação moral, em que mesmo que a permanência do colaborador não seja representativa de um mau desempenho, o colaborador estará alheio de qualquer tipo de desejo ou prazer na execução do seu trabalho (Meyer & Allen, 1991, 1997).

Por fim, o comprometimento calculativo refere-se à ausência de um “lugar melhor” ou que pelo menos satisfaça as condições disponíveis no atual empregador, o que muitas vezes implica um pensamento acerca do investimento já realizado na atual organização e os custos consequentes de rescindir o contrato da mesma. Meyer e Allen (1991, 1997) e Powell e Meyer (2004) referem que a não desvinculação com a organização tem carácter material e imaterial, sendo a remuneração ou a promoção de carreira vistos como fatores de ponderação para a não saída.

De facto, a relação existente entre empregado e empregador poderá consistir em diferentes formas de comprometimento num aspeto relativo, ou seja, um colaborador pode estar comprometido de forma afetiva e normativa, o que indicará que este sente uma ligação emocional forte em simultâneo com uma perceção de obrigação moral; como também pode sentir-se na obrigação moral e gostar do trabalho que faz; em última instância, o colaborador pode até sentir-se emocionalmente ligado à organização e ponderar os custos de uma suposta saída (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). É com base nestas relações, sendo elas fortes ou fracas, a capacidade de criação de diversos cenários fazem com que o modelo

tridimensional (Meyer & Allen, 1991) seja o mais usado, revelando-se assim como sendo um modelo consensual entre vários autores (Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008).

2.1.3 Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional

Os antecedentes do comprometimento organizacional poderão, desde logo, serem divididos em dois tipos de causas: as causas distantes e as causas próximas (Assis & Nascimento, 2014). Segue-se uma tabela onde se pretende demonstrar o processo da relação entre antecedentes e consequências (Meyer & Allen, 1997):

Tabela 2 - Antecedentes e Consequências do Comprometimento Organizacional

Antecedentes		Processos	Comprometimento Organizacional	Consequentes
Causas distantes	Causas próximas			
Características Organizacionais: <ul style="list-style-type: none"> • Dimensão • Estrutura • Clima • Características Pessoais: <ul style="list-style-type: none"> • Demográficas • Valores • Expectativas Experiências de Socialização: <ul style="list-style-type: none"> • Cultural • Familiar • Organizacional Práticas de Gestão: <ul style="list-style-type: none"> • Seleção • Formação • Compensação • Condições Ambientais • Taxa de emprego • Responsabilidade familiar • Estatuto Sindical 	Experiências de Trabalho: <ul style="list-style-type: none"> • Âmbito funcional • Relacionamentos • Participação • Suporte • Justiça Estados da Função: <ul style="list-style-type: none"> • Ambiguidade • Conflito • Sobrecarga Contracto Psicológico: <ul style="list-style-type: none"> • Trocas Económicas • Trocas Sociais 	Afetos: <ul style="list-style-type: none"> • Atribuição • Racionalização • Realização de expectativas • Alinhamento • Satisfação de necessidades Custos: <ul style="list-style-type: none"> • Alternativas • Investimentos Normas: <ul style="list-style-type: none"> • Expectativas • Obrigações 	Comprometimento Organizacional Afetivo Comprometimento Organizacional Calculativo Comprometimento Organizacional Normativo	Retenção: <ul style="list-style-type: none"> • Dimensão cognitiva • Intenção de Saída • Saída Comportamentos produtivos: <ul style="list-style-type: none"> • Assiduidade • Desempenho • Cidadania Bem-estar do trabalhador: <ul style="list-style-type: none"> • Saúde Psicológica • Saúde Física • Progressão na Carreira

Fonte: Adaptado de Meyer & Allen (1997)

As causas distantes consistem nas características próprias da organização, mas também das pessoas e nas próprias práticas de gestão. Por outro lado, as vivências que o indivíduo vai tendo no seu local de trabalho, o estado do seu contrato psicológico, as experiências de trabalho, o nível de conflito, dizem respeito às causas próximas. Não obstante, ambas as causas deverão ser tidas em conta face à sua influência numa determinada altura, o que por sua vez, estas irão

ser consideradas como “potencias antecedentes”, justificando por vezes o porquê de não terem qualquer impacto nas alterações noutros contextos (Meyer & Allen, 1997).

No entanto, as investigações levadas a cabo por diversos autores (Çakmak-Otluoglu, 2012; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Taing, Granger, Groff, Walker, & Johnson, 2011) têm vindo a correlacionar o comprometimento organizacional e as variáveis potencialmente antecedentes sem considerar muito o porquê que essas variáveis deveriam influenciar o comprometimento. Apesar de tudo, as aplicações de meta-análises têm vindo a fornecer mais pistas sobre quais as variáveis que têm uma relação mais forte e consistente no impacto com o comprometimento organizacional. No entanto, ainda não está claro as razões pelas quais algumas variáveis estão relacionadas e outras não (Meyer & Herscovitch, 2001).

Posto isto, Meyer e Herscovitch (2001), distinguem as variáveis que afetam as três componentes do comprometimento, onde referem que o contributo para o desenvolvimento do comprometimento afetivo passa pelas variáveis pessoal e situacional, onde o colaborador irá sentir-se mais envolvido/motivado e irá valorizar mais a organização onde se encontra. Relativamente ao desenvolvimento do comprometimento calculativo, Meyer e Herscovitch (2001) referem como variável base, a ausência/existência de alternativas (percebidas) melhores. Por último, o que ditará a componente normativa será o contrato psicológico que o colaborador desenvolveu ao longo das experiências vividas e benefícios atribuídos pela organização.

Nos antecedentes distantes, as variáveis demográficas demonstram-se como tendo baixo impacto no desenvolvimento do comprometimento organizacional, o que contrasta com a relação forte apresentada na variável das experiências de trabalho (antecedentes próximos), particularmente na componente afetiva (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)

Nos antecedentes próximos, a ambiguidade e o conflito demonstra ter uma relação positiva nas componentes afetivas e normativas do comprometimento organizacional. Porém, estes antecedentes configuram uma relação negativa na componente calculativa. Nesta perspetiva, Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) referem que o desenvolvimento do comprometimento num colaborador que tenha uma predisposição para ser afetivamente comprometido é mais baixa do que, por exemplo, gerir as experiências que este vai tendo ao longo do percurso laboral, proporcionando-lhe um ambiente de trabalho mais inclusivo de apoio e com a variável de justiça percebida (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Powell & Meyer, 2004).

No que concerne às consequências do comprometimento, a mais referida do relaciona-se com a diminuição do *turnover* (Mowday, Porter, & Steers, 1982), o que veio a ser reforçado por Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002) através da correlação negativa acentuada em todas as três componentes e o *turnover*, onde a componente calculativa apresenta valores mais baixos em contraste com a componente afetiva. Desta forma, a primeira hipótese de investigação levantada é a seguinte:

H1: O comprometimento organizacional exerce uma relação negativa sobre a intenção de saída.

No entanto, ainda no que se refere às consequências do comprometimento, as combinações das três componentes poderão resultar em comportamentos desejáveis, tais como o bem-estar, retenção, lealdade e comportamentos produtivos (Meyer & Allen, 1997). Neste sentido, surge a segunda hipótese:

H2: O comprometimento organizacional exerce uma relação positiva sobre a lealdade.

Assim, tanto o nível baixo de *turnover*, como o aumento de eficácia da organização será resultante de desempenhos elevados por parte dos colaboradores, através do *drive* para atingir objetivos, que neles está presente (Meyer & Allen, 1997; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Por sua vez, o absentismo voluntário também foi verificado, onde se apresentou como tendo uma correlação negativa na componente afetiva, em contraste com a correlação positiva nas componentes calculativas e normativas (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)

2.1.4 Perfis do Comprometimento Organizacional

Os perfis de comprometimento organizacional, sendo estes os resultados da combinação das três componentes (afetiva, calculativa e normativa), foi uma abordagem levantada por Wasti (2005), onde aplicou o estudo da variável como sendo centrada no indivíduo. Este ainda refere a pertinência das interações destas componentes e dos perfis de comprometimento. No entanto Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky (2002), já tinham percecionado e caracterizado os indivíduos não só com recurso às três componentes, mas também aos níveis altos e baixos em que eles apresentavam.

Meyer, Stanley e Parfyonova (2012) acabariam por reforçar a importância nos resultados comportamentais, conforme a conjugação das diversas componentes, com recurso à análise por *cluster*. Demonstrou-se novamente que as três componentes originam diferentes perfis de comprometimento organizacional.

No seguimento da emergência de novas abordagens, e retomando a abordagem centrada na pessoa (Wasti, 2005), esta apresentou-se como sendo um novo ponto de vista da atualidade aplicada ao comprometimento organizacional no posto de trabalho dos colaboradores. Este método configurou-se como inovador, pelo facto de não terem sido atribuídos perfis fixos baseados nas combinações das três componentes. Desta forma, este método contrapôs os estudos previamente feitos, onde estes ignoravam a existência de interações entre os três componentes (Meyer & Allen, 1991).

Wasti (2005, p. 298) idealizou seis perfis de comprometimento organizacional mediante a análise de *cluster*, em detrimento da combinação exclusiva de possibilidades através das intensidades sentidas nas três componentes. Verifica-se assim a seguinte tabela onde sistematiza os perfis identificados:

Tabela 3 - Os seis perfis de comprometimento organizacional

		Tipos de Perfis					
		Neutro	Dominante Afetivo	Fortemente Comprometido	Dominante Afetivo-Normativo	Não comprometidos	Dominante Calculativo
Componentes	Afetiva	Intensidade Moderada	Intensidade Forte	Intensidade Forte	Intensidade Forte	Intensidade Fraca	Intensidade Moderada
	Normativa	Intensidade Moderada	Intensidade Fraca	Intensidade Forte	Intensidade Forte	Intensidade Fraca	Intensidade Moderada
	Calculativa	Intensidade Moderada	Intensidade Fraca	Intensidade Forte	Intensidade Fraca	Intensidade Fraca	Intensidade Forte

Fonte: Adaptado de Wasti (2005, p.298)

Assim, na combinação das três componentes com as diferentes intensidades, Wasti (2005, p. 298) elenca os resultados, face ao comportamento do colaborador nos diferentes

perfis. O perfil dos “não comprometidos” demonstrou desde logo comportamentos menos desejáveis face a todos os outros perfis, nomeadamente, a presença de altos níveis de *turnover* e baixo nível de lealdade. Em contraste, os “fortemente comprometidos” apresentaram menos níveis de *turnover* e elevado sentido de altruísmo. O perfil “neutro”, apresenta-se como sendo um intermédio entre os “fortemente comprometidos” e os “não comprometidos”, demonstrando um respeito relativo ao trabalho. Revela-se também que, no âmbito do stress no trabalho, Wasti (2005, p. 300) mostra que os perfis que demonstram níveis mais baixos de stress são os “fortemente comprometidos” e os “dominantes afetivo-normativos”.

Posteriormente, Meyer e Parfyonova (2010), tendo seguido outros autores (Gellatly, Meyer, & Luchak, 2006), atribuíram uma nova abordagem face à componente normativa, onde estes propuseram o perfil de Dever Moral e o de Obrigação por Dívida. Face ao primeiro perfil, este é caracterizado como tendo a componente afetiva e normativa elevada em contraste com a componente calculativa, estando esta baixa. Meyer e Parfyonova (2010) referem que este perfil se define como sendo de teor mental acerca do dever moral, estando diretamente ligado às crenças e sentimentos desejáveis dos indivíduos, ou seja, estes movem-se através de um desejo de fazer o “moralmente certo”. Por outro lado, o perfil de Obrigação por Dívida, apresenta uma forte componente normativa e calculativa, estando baixa a componente afetiva. Assim, este perfil, ao contrário do Dever Moral, é entendido como sendo compactuado com crenças e sentimentos menos desejáveis, muito provenientes de uma perspetiva culposa ou de frustração por parte do indivíduo. Por fim, Meyer, Stanley, Parfyonova e Vandenberg (2010, 2012, 2013) referem que a componente normativa poderá consistir em duas naturezas distintas, com implicações para o comportamento dos indivíduos.

Foram vários os autores que desenvolveram novas linhas de investigação, apresentando por sua vez, um total de nove perfis distintos (Gellatly, Meyer, & Luchak, 2006; Markovits, Davis, & van Dick, 2007; Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012; Meyer, Stanley, & Vandenberg, 2013; Somers, 2009, 2010; Stanley, Vandenberg, Vandenberghe, & Bentein, 2009). Através destes estudos, foram identificados quatro perfis de comprometimento comuns a todos os estudos (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012), estando estes inseridos na Tabela 4.

Tabela 4 - Os nove perfis de comprometimento organizacional

	Todos elevados	Todos moderados	Todos baixos	COA Dominante	CON Dominante	COC Dominante	COA/CON Dominante	COA/COC Dominante	COC/CON Dominante	Método
Wasti (2005) - S1	X	X	X	X		X	X			Análise Cluster
Wasti (2005) - S2	X		X	X		X	X		X	Análise Cluster
Gellatly et al. (2006)	X		X	X	X	X	X	X	X	Divisão Mediana
Markovits et al. (2007)	X		X	X	X	X	X	X	X	Divisão Mediana
Somers (2009)	X		X			X	X	X		Análise Cluster
Somers (2010)	X		X	X		X	X	X	X	Análise Cluster
Stanley et al. (2009)	X	X	X	X		X	X			Análise Perfis Latentes

Legenda: COA = Comprometimento Organizacional Afetivo; CON = Comprometimento Organizacional Calculativo ; COC = Comprometimento Organizacional Calculativo

Fonte: Adaptado de Meyer, Stanley e Parfyonova (2012, p.4)

Neste sentido, e através dos estudos presentes na Tabela 4, realça-se a sua existência recente, sendo que os primeiros estudos datam o ano de 2005 (Wasti, 2005). Mesmo assim, a investigação levada a cabo por estes autores, objetivaram obter uma melhor compreensão de como as diferentes intensidades em cada perfil poderia ter implicações distintas nos indivíduos (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012). Não obstante, e tendo sido amplamente observado, os perfis de comprometimento fornecem um determinado contexto que resulta das várias componentes individualmente experienciadas (Meyer, Stanley, & Parfyonova, 2012; Meyer, Stanley, & Vandenberg, 2013).

Assim, no presente estudo, pretende-se aferir quais os perfis de comprometimento que caracterizam as praças da FAP, recorrendo por sua vez ao método de análise de *clusters*. Esta análise irá prosseguir sem qualquer tipo de limite ou pré-fixação de número de perfis. No entanto ter-se-á sempre em conta os resultados obtidos em estudos de perfis anteriores.

2.2 Estratégias Comportamentais

2.2.1 Concetualização de Estratégia Comportamental

No presente estudo, as estratégias comportamentais serão observadas à luz do Modelo EVLN desenvolvido por Farrell (1983) e Rusbult (1982) com base numa adaptação dos estudos iniciais de Hirschman (1970). Nesta abordagem, o principal objetivo de Hirschman (1970) foi o de sistematizar diferentes formas e tipologias comportamentais face a um declínio geral de uma dada unidade social (Nascimento, 2010; Kolarska & Aldrich, 1980; Nunes, Monteiro, Oliveira, & Silva, 1992).

Importa ainda referir que até à data da realização deste documento, foram encontrados um número reduzido de estudos que relacionam o Comprometimento Organizacional e as Estratégias Comportamentais, que por sua vez apresentam pouca concensualidade face à definição dos construtos, modelos, resultados e dados empíricos contraditórios (Nascimento, 2010; Sabino, 2011, 2015).

Neste sentido, o termo “Estratégia Comportamental” foi concetualizado como uma “forma consciente e deliberada como reação ao declínio da satisfação com o trabalho” (Sabino, 2015, p. 18). Assim, a palavra “comportamento” clarifica uma ação realizada por determinada pessoa visando alcançar um objetivo específico de forma a ultrapassar uma situação de declínio (Hirschman, 1970; Nascimento, 2010; Sabino, 2011). Na presente investigação, e em linha com a Teoria do Comportamento Planeado (Ajzen, 1991), o foco não se resumirá à tomada efetiva do comportamento em si (*turnover* efetivo), mas sim a intenção de que o indivíduo predispõe em adotar um determinado comportamento.

Por sua vez, a palavra “estratégia” pode ser definida como sendo um conjunto de decisões prévias que o indivíduo toma (conscientemente), e que irá determinar certos comportamentos num intervalo temporal (Sabino, 2015; Simon, 1997). Desta forma, a intencionalidade, enquanto fator estratégico, é reforçada aquando o indivíduo toma consciência de determinada situação, onde este irá perspetivar um plano de forma a lidar com a mesma. Segundo Mintzberg (1987), as decisões que o indivíduo toma antes de adotar determinados comportamentos, advêm de uma reação a uma causa específica. Por sua vez, irá levar a uma intencionalidade deliberada por parte do indivíduo como forma de obter vantagem competitiva através dos comportamentos efetivados (Mintzberg, 1987; Sabino, 2015).

De facto, tal complexidade aquando se refere o termo “Estratégia Comportamental” não deverá ser entendido desde logo enquanto ato e/ou intenção inconsciente, onde numa primeira instância poderá refletir uma causa-efeito (Farrell, 1983; Nascimento, 2010; Sabino, 2015). Farrell (1983) aborda tal complexidade no modelo EVLN, onde realça a deliberação ponderada dos indivíduos face às ações que tomam. O autor reforça ainda que os indivíduos respondem de maneira previsível visando o atingimento de determinados objetivos (Ajzen, 1991; Ajzen & Fishbein, 1977; Ajzen & Madden, 1986; Farrell, 1983).

Em suma, o termo “Estratégia Comportamental” refere-se a comportamentos devidamente deliberados e intencionalmente executados pelo indivíduo que visa alcançar determinado objetivo, dando resposta a uma situação de declínio na unidade social onde se insere (Nascimento, 2010; Sabino, 2015).

Na Tabela 5 são apresentadas as denominações usadas no presente estudo, relacionando-as aos respetivos autores de referência.

Tabela 5 - Terminologia usada e respetivos autores de referência

Terminologia	Autores
Modelo EVL	Hirschman (1970)
Modelo EVLN	Farrell e Rusbult (1982, 1983, 1984, 1992) Hagedoorn, Yperen, Vliert e Buunk (1999) Liljegren, Nordlund e Ekberg (2008)
Estratégias Comportamentais	Nascimento (2010) Sabino (2011, 2015)
Intenção de Saída (<i>exit</i>)	Lyons (1971) Takase, Yamashita e Oba (2008) Yildiz, Abdalla e Erdoğan (2009) Takase (2010)
Lealdade (<i>loyalty</i>)	Aravopoulou, Mitsakis e Malone (2017) Dowding, John, Mergoupis e Vugt (2000) Withey e Cooper (1992)

Fonte: Elaboração própria

2.2.2 Abordagem inicial de Hirschman

Até ao desenvolvimento e o seu aparecimento, os estudos sobre as Estratégias Comportamentais focavam-se essencialmente na análise baseada em variáveis dependentes, tais como a intenção da saída, a saída efetiva da organização e o absentismo (Dowding, John, Mergoupis, & Vugt, 2000; Farrell & Petersen, 1982; Withey & Cooper, 1992). Tal situação, veio originar análises redutoras e um potenciamento de “problemas de operacionalização” (Sabino, 2015, p. 35). Por conseguinte, constatou-se que tais factos levaram à oscilação de estudos acerca do tema, sendo a falta de consenso e pouca consistência uma característica inerente aos mesmos (Sabino, 2015).

Na década de 70, Hirschman (1970), desenvolveu esforços num estudo que objetivou a compreensão das estratégias comportamentais usadas pelos indivíduos para fazer face ao “declínio de firmas, organizações e estados”², que por sua vez levariam à intenção de saída e à perda de eficácia organizacional. Desta forma, o autor propôs três estratégias comportamentais, sendo elas, a saída (*exit*), a voz (*voice*) e a lealdade (*loyalty*) – modelo EVL. Tais estratégias foram analisadas e observadas em diferentes contextos, sendo a relação entre empregados e organizações uma delas (Dowding, John, Mergoupis, & Vugt, 2000; Kolarska & Aldrich, 1980; Nascimento, 2010; Nunes, Monteiro, Oliveira, & Silva, 1992).

Inicialmente, Hirschman (1970) considerou dois elementos como resposta a situações de declínio: a saída (*exit*) e a voz (*voice*). O terceiro elemento, a lealdade (*loyalty*), só seria introduzido mais tarde enquanto forma de se obter uma compreensão mais sólida das condições que favoreciam a coexistência da saída e da voz, caracterizando a lealdade como sendo uma “ligação especial a uma organização.” (Hirschman, 1970, p. 77).

A saída, de acordo com Hirschman (1970), é a intenção de término da relação entre o indivíduo e a unidade social onde se insere quando existe a perceção real de perda de qualidade, estando por sua vez a disponibilidade de produtos substitutos (de qualidade superior) a um preço semelhante no mercado. No caso de se tratar de uma situação de declínio intra-organizacional, a saída é justificada perante situações de perda de qualidade de vida, onde a diminuição do fator remuneratório e/ou relacionamento com as chefias e colegas, podem potenciar a intenção de sair (Farrell, 1983; Rusbult, Zembrodt, & Gunn, 1982; Saunders, 1992; Withey & Cooper, 1992).

² Citado diretamente do título da obra de Hirschman (1970)

Por sua vez, a voz reflete uma estratégia comportamental onde o indivíduo manifesta-se participando de forma ativa nas escolhas e decisões organizacionais, demonstrando vontade de comunicar com os seus superiores hierárquicos, visando sempre uma melhoria contínua ou para mudar determinados fatores que possam ocasionar insatisfação no trabalho (Farrell, 1983; Rusbult, Zembrodt, & Gunn, 1982; Saunders, 1992; Withey & Cooper, 1992). Desta forma, tal como é referido por Sabino (2011, p. 30), o indivíduo deverá ter a “capacidade de influenciar a organização (...) estar recetivo a ser influenciado a mudar”.

Hirschman (1970) apresenta pouca clareza face à definição da lealdade (*loyalty*), entendendo que este construto representa uma força que constitui uma “ligação especial” com a organização. O autor refere que tal estratégia é introduzida no seu estudo a fim de conseguir obter uma compreensão sólida “das condições que favorecem a coexistência da saída e da voz” (Hirschman, 1970, p. 77). Como resultado, Hirschman (1970) realçou a capacidade que a lealdade tem na promoção do uso da voz e na supressão da saída. De facto, a lealdade, através da perspectiva do autor, caracteriza-se pela crença que o indivíduo dispõe enquanto membro de um grupo (“nós”) e que a organização onde o mesmo se insere, merece todos os esforços e dedicação que o mesmo pode oferecer. Por outro lado, a lealdade (*loyalty*) e a fé organizacional são dois conceitos distinguidos pelo facto de que o indivíduo não ter na sua posse qualquer tipo de influência na organização onde cumpre funções (Hirschman, 1970, p. 78).

No entanto a lealdade (*loyalty*), dispõe de duas lentes distintas (comportamento e atitude), o que por sua vez tem criado entropia no meio académico/teórico (Graham & Keeley, 1992; Leck & Saunders, 1992; Sabino, Nascimento, & Lopes, 2013; Withey & Cooper, 1992). Por um lado, a lealdade (*loyalty*) vista como atitude, é observada como sendo uma variável mediadora, onde por exemplo, colaboradores leais tendencialmente fazem uso da estratégia comportamental “voz” ao invés da “saída” (Leck & Saunders, 1992; Sabino, 2015).

No contexto nacional português, Sabino, Nascimento e Lopes (2013) avaliaram o papel mediador da lealdade (*loyalty*) na relação do comprometimento organizacional e a voz, onde reforçaram os resultados já conseguidos em estudos anteriores (Leck & Saunders, 1992). Por sua vez, através da pesquisa levada a cabo até ao momento desde documento, não foram encontrados quaisquer estudos que avaliassem o papel mediador da lealdade na realção do comprometimento organizacional e a intenção de saída (*exit*).

Neste sentido, apesar do Modelo EVL dispôr de algumas incoerências face à definição da natureza das três estratégias comportamentais propostas por Hirschman (1970), este considera-se o precursor das teorias subsequentes no estudo das estratégias comportamentais em diferentes contextos e esferas sociais. Neste ponto, foram várias as disciplinas que basearam a sua fundamentação teórica neste modelo, a fim de obterem uma compreensão mais permonorizada desta temática, principalmente em contexto intra-organizacional (Sabino, 2015; Nascimento, 2010).

2.2.3 Modelo EVLN

Tendo como base os estudos iniciados por Hirschman (1970), Farrell (1983) e Rusbult (1982) concetualizaram e desenvolveram um modelo tendo como objetivo a capacidade explicativa das respostas dos indivíduos face a situações de declínio, mais propriamente em ligações de cariz romântico. Este declínio (acompanhado de insatisfação) numa relação romântica, os indivíduos tendem a demonstrar quatro formas passíveis de se comportarem (Farrell, 1983; Rusbult, 1982; Sabino, 2015).

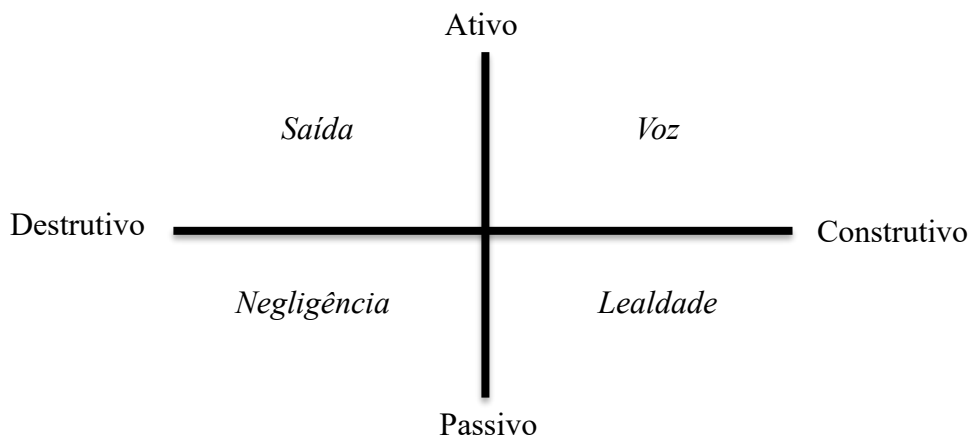
Três das quatro respostas passíveis de serem dadas correspondem diretamente às estratégias comportamentais referidas por Hirschman (1970) no modelo EVL. Assim, o indivíduo demonstra as três seguintes formas: (1) terminar a relação romântica (*exit*); (2) fazer uso da voz visando a resolução da insatisfação (*voice*), ou (3) usar a sua lealdade na relação de forma a perpetuar a crença de que a situação irá melhorar (*loyalty*). Neste sentido, Farrell (1983) e Rusbult (1982) desenvolvem a negligência (*neglet*) enquanto quarta estratégia comportamental, onde o exemplo dado, é o de negligência na relação romântica e/ou início de relações extra-conjugais, propondo assim o Modelo EVLN (*Exit, Voice, Loyalty, Neglet*).

Após a concetualização do modelo EVLN, na tentativa de explicar as relações de natureza romântica, Farrell (1983) e Rusbult (1982) adaptaram o seu modelo ao contexto organizacional, tipificando as estratégias comportamentais emergentes aquando a diminuição da satisfação no trabalho. Tal adaptação tem sido amplamente usada como recurso teórico principal no estudo das estratégias comportamentais (Farrell & Rusbult, 1981; Farrell & Peterson, 1984; Hagedoorn et al., 1999; Liljegren, Nordlund, & Ekberg, 2008; Nascimento, 2010; Rusbult & Farrell, 1983; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainus, 1988).

Rusbult, Farrell, Rogers e Mainus (1988) definem três antecedentes principais: (1) o grau de satisfação antes dos problemas aparecerem; (2) os investimentos que o indivíduo fez na organização; e (3) a qualidade da alternativa – caracterizando assim o modelo EVLN como sendo um modelo ortogonal onde se inserem quatro estratégias comportamentais enquanto resposta individual face a situações de declínio com a função exercida.

Desta forma, Rusbult, Zembrodt e Gunn (1982) definem duas dimensões distintas, ao qual encontram-se tipificadas as quatro estratégias comportamentais. A dimensão construtiva/destrutiva refere-se à natureza do impacto que é estabelecido na relação, já a dimensão ativa/passiva, refere-se à intensidade do comportamento e o impacto que este tem para o problema em causa (Rusbult, Zembrodt, & Gunn, 1982).

Figura 1 - Modelo EVLN



Fonte: Adaptado de Rusbult et al. (1982)

Verifica-se que a saída (*exit*) enquadra-se numa estratégia ativa de natureza destrutiva, o que reflete uma intenção ativa de anular a fonte de insatisfação na relação. Por sua vez, a voz (*voice*), apesar de ser uma estratégia ativa, não visa a destruição da relação nem o seu afastamento, mas sim a resolução do problema em causa, apesar de que em certos casos a voz pode não enquadrar-se na categoria construtiva (Farrell, 1983; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainus, 1988; Withey & Cooper, 1989). A lealdade (*loyalty*), tal como a voz, enquadra-se na dimensão construtiva, sendo de natureza passiva, fazendo com que o indivíduo acabe por não demonstrar uma atuação ativa no intuito de resolver ou reduzir possíveis fatores de insatisfação, esperando que a situação melhore naturalmente (Farrell, 1983; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainus, 1988; Withey & Cooper, 1989). Por fim, a negligência (*neglect*), reflete uma natureza destrutiva derivado ao facto de o indivíduo não dispôr de qualquer vontade em solucionar a

relação disfuncional ao qual se insere, não atuando corretamente com foco na resolução da situação (Farrell, 1983; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainus, 1988; Withey & Cooper, 1989).

De facto, foram vários os contextos onde o modelo EVLN foi aplicado, objetivando a compreensão do comportamento humano dentro das organizações (Aravopoulou, Mitsakis, & Malone, 2017). Neste sentido, diversos estudos têm surgido a fim de avaliar estes comportamentos com recurso a alguns preditores tais como, a satisfação no trabalho (Hagedoorn, Yperen, Vliert, & Buunk, 1999; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988), a quebra do contrato psicológico (Si, Wei, & Li, 2008; Turnley & Feldman, 1999), a empregabilidade (Berntson, Naswall, & Sverke, 2010; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988) e o comprometimento organizacional (Hirschman, 1970; Mellahi, Budhwar, & Li, 2010).

No entanto, o modelo EVLN proposto por Rusbult, Farrell, Rogers e Mainous (1988) não é isento de críticas. Diversos autores (Dowding, John, Mergoupis, & Vugt, 2000; Kolarska & Aldrich, 1980) afirmaram que existe por um lado relações entre as quatro estratégias e, por outro, existem outras estratégias não consideradas no modelo, como seja a voz negativa ou destrutiva e o silêncio. O problema da relação entre as estratégias comportamentais coloca-se particularmente com a lealdade, onde Hirschman (1970) propôs que esta fosse uma ligação especial que iria influenciar positivamente o exercício da voz e negativamente a saída. Esta perspetiva foi também confirmada em diversos estudos realizados em contextos português (Nascimento, 2010; Nunes, Reto, Martins, & Tinoco, 2014; Sabino, 2015). Não obstante, Kolarska e Aldrich (1980) referem que é possível aumentar a lealdade dos colaboradores através do incremento dos níveis de comprometimento, reduzindo posteriormente as intenções de saída.

Deste modo, tendo por base estes estudos, foi formulada a terceira hipótese:

H3: A lealdade exerce uma relação negativa sobre a intenção de saída.

No entanto, tendo em conta que o escopo do presente trabalho é o de estudar duas das estratégias comportamentais - Intenção de Saída e a Lealdade – considera-se primordial compreender e realizar um aprofundamento destes construtos ao nível teórico.

2.2.4 Intenção de Saída

O *turnover* poderá ser caracterizado pela decisão consciente e deliberada de sair da organização (Tett & Meyer, 1993) onde estará presente a decisão do colaborador em cessar o seu vínculo laboral com a organização onde opera (Dess & Shaw, 2001). De entre vários fatores, níveis baixos de comprometimento afetivo ou baixa lealdade poderão estar na sua génese (Varshney, 2014).

De facto, as razões principais de saída (*exit*) dos colaboradores, irão passar pela perceção de perda de qualidade de vida associada a fatores, por exemplo, remuneratórios ou de estilo de liderança, que por sua vez levarão à diminuição do comprometimento (Allen & Tüselmann, 2009; Dowding, John, Mergoupis, & Vugt, 2000; Mobley, 1992; Tett & Meyer, 1993).

Para Phillips e Edwards (2009), o *turnover* é categorizado de duas formas: *turnover* voluntário e *turnover* involuntário. O primeiro refere-se à vontade do próprio colaborador em deixar a organização, já o segundo, a saída do mesmo é determinada unilateralmente pela entidade empregadora.

Importa assim perceber mais a fundo quais as principais motivações que levam o colaborador a voluntariamente sair da organização. Razões tais como a quebra do contrato psicológico, a fraca relação com os colegas e chefias, a existência de melhores oportunidades de emprego ou a presença de níveis baixos de comprometimento afetivo ou de lealdade, podem promover uma apetência maior para sair da organização (Armstrong, 2009; Varshney, 2014).

Desta forma, considera-se este construto de elevada importância, pelo facto de que a existência de uma maior taxa de *turnover* no ceio da organização em determinadas culturas organizacionais, poderá ser um indicador de que algo não está a funcionar como deveria, levando a organização a despender mais tempo e dinheiro na admissão de novos colaboradores, onde o processo de seleção e formação terá um impacto real na eficácia organizacional. Por consequente, a produtividade será afetada na medida em que ocorrerá uma sobrelotação de tarefas para os atuais colaboradores pela falta de força de trabalho (Borges & Ramos, 2011; Jones & Gates, 2007), sendo esta uma realidade já existente na FAP (Oliveira B. A., 2017).

Neste sentido, é necessário enquadrar o conceito de *turnover* em modelos teóricos, de forma a descrever o processo pelo qual o colaborador poderá percorrer até à tomada de decisão da saída.

Mobley (1977) integra no seu modelo uma sucessão de acontecimentos cognitivos em que estes se referem às várias etapas que o colaborador passa até à sua intenção de saída e por consequente à saída efetiva da organização. Para Mobley (1977), este processo inicia-se com a avaliação que o colaborador faz à sua função atual, onde irá estar sempre presente a existência ou não da satisfação. Assim, para que este processo progrida, o grau de satisfação deverá ser mínimo, pelo que irá desde logo ocorrer uma apetência para a saída. Seguidamente, em semelhança aos sentimentos que ocorrem na presença do comprometimento calculativo, o colaborador pondera os custos inerentes à saída da organização, em que face a estes, caso não sejam significativamente elevados, o mesmo demonstra a intenção de procurar outras oportunidades de emprego. Assim, caso existam oportunidades viáveis, o colaborador acabará por comparar a sua função atual em relação ao potencial que virá a desempenhar. Por fim, caso a função potencial venha a demonstrar-se mais vantajosa, a intenção de saída será incrementada, onde levará a que o colaborador saia efetivamente da organização (Esteves & Lopes, 2016; Mobley, 1977; Nascimento, 2010; Sabino, 2015).

Mais tarde, Mobley e colaboradores (1979), através do modelo “expandido”, exploram de forma mais profunda o processo de saída através da interação de três variáveis distintas, nomeadamente: a variável individual, ambiental e organizacional.

A variável individual remete para fatores tais como a idade do colaborador, a sua instrução, o nível hierárquico onde se encontra a desempenhar funções, entre outras. Já a variável ambiental, inclui a taxa de desemprego atual no contexto onde o colaborador se insere, o estilo de comunicação usado pelo mercado e a quantidade de oportunidades existentes. No que concerne à variável organizacional, nesta inserem-se as políticas e práticas da empresa, o estilo de liderança, o sistema de recompensas, a cultura e o clima organizacional (Mobley, 1992). Assim, perante as três variáveis, Mobley e colaboradores (1979) sugerem quatro fatores preponderantes no que se referem às intenções de saída e a saída efetiva, sendo eles: “a satisfação-insatisfação no cargo, a utilidade expectada de papéis profissionais internos alternativos, a utilidade de papéis profissionais externos, e os valores e contingências não ligadas ao trabalho” (Costa & Moraes, 2006, p. 6).

Neste sentido, tendo presente os modelos desenvolvidos por Mobley e colaboradores (1979), e perante a dificuldade em quantificar o *turnover* na sua definição real, surge como preditor a “intenção de saída”. Belo (2014) refere que esta dificuldade é proveniente do comportamento dos colaboradores, em que estes na sua grande maioria apenas sucitam a

vontade de sair da organização, o que por sua vez acaba por ser só mesmo uma intenção. Assim, para fins de investigação, a intenção de saída configura-se como sendo um preditor mais robusto para o conceito *turnover* (Oliveira, J. P., 2009; Takase, 2010; Tett & Meyer, 1993; Wasti, 2003).

No que concerne à definição da intenção de saída (*exit*), esta demonstra-se como sendo a propensão que os colaboradores têm em deixar a organização onde exercem funções (Esteves & Lopes, 2016; Lyons, 1971; Meyer & Allen, 1997; Varshney, 2014). A terminologia “intenção de saída” é diretamente associada à “saída” (*exit*) do modelo EVLN, onde os autores deste modelo definem a saída (*exit*) como sendo um comportamento que consiste em “deixar a organização através da desistência, transferência, procura de um trabalho diferente, ou pensar em desistir” (Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainus, 1988, p. 601). Aqui, torna-se evidente que a definição sugerida por Farrell (1983) e Rusbult (1982) revela-se mais numa intenção de saída, do que a saída propriamente dita³ (Farrell, 1983; Nascimento, 2010; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainus, 1988; Rusbult, Zembrodt, & Gunn, 1982). No presente estudo, será medida a intenção de saída (*exit*) dos militares e não o *turnover* em si.

2.2.5 Lealdade

A lealdade (*loyalty*) enquanto estratégia comportamental, já após uma adaptação para o contexto organizacional através do Modelo EVLN (Farrell, 1983; Rusbult, 1982) e operacionalizado em vários estudos (Akhtar, Bal, & Long, 2016; Aravopoulou, 2015; Hsiung & Yang, 2012; Leck & Saunders, 1992; Naus, Iterson, & Roe, 2007), apresenta-se como sendo a forma que o colaborador tem em demonstrar o seu interesse à organização. Aqui, o colaborador despende o seu tempo na realização de tarefas na crença que “a organização merece o seu esforço e dedicação” (Nascimento, 2010, p. 97).

Hirschman (1970) apresenta duas interpretações para o conceito de lealdade. Numa primeira instância a lealdade é encarada como um elemento de ligação dos colaboradores às suas organizações, onde o principal objetivo é o de impedir a saída destes. Por outro lado, a lealdade também é percecionada como sendo uma resposta do colaborador a condições menos favoráveis que a organização dispõe (Nunes, Reto, Martins, & Tinoco, 2014), onde face a situações adversas, Hirschman (1970) refere que é possível existir lealdade, porém deverá haver

³ No estudo levado a cabo por Vigoda (2000), a variável “intenção de saída” (“*intensions of leaving*”), é identificada como saída (“*exit*”) no modelo EVLN.

uma percepção (por parte dos colaboradores) e esperança de que as condições de trabalho irão melhorar (Farrell, 1983; Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988). Não obstante, Rusbult, Farrell, Rogers e Mainous (1988) referem a lealdade está inerente a uma resposta passiva por parte do indivíduo, onde este tendencialmente “sofre” em silêncio até que a situação que causa desconforto seja resolvida (Hirschman, 1970; McShane, 2006).

Porém, à que realçar o facto de que o construto lealdade apresenta diferentes concetualizações na literatura, à semelhança do que se constata nas restantes estratégias comportamentais inicialmente propostas por Hirschman (1970). Por um lado, a lealdade poderá ser vista como resposta à situação de insatisfação acerca da sua relação com o trabalho que por sua vez vai servir de ligação do colaborador à empresa, diminuindo a intenção de saída e promovendo a voz – lealdade enquanto moderadora (Hirschman, 1970; Nascimento, 2010; Sabino, 2011, 2015). Por outro, a lealdade poderá ser percecionada como sendo um comportamento que pelo qual os colaboradores apoiam a organização de forma ativa, onde este esforço é visto como uma forma de auto-sacrifício em prol do seu empregador, impactando negativamente na intenção de sair (Hirschman, 1970; Nascimento, 2010; Sabino, 2011, 2015).

Kolarska e Aldrich (1980) percecionam a lealdade enquanto silêncio, o que vem a reforçar a diversidade de percepções que este construto tem no âmbito teórico, indiciando claramente uma complexidade acrescida face à definição da lealdade em si. Neste sentido, Rusbult, Farrell, Rogers e Mainous (1988), enquadraram este construto como sendo passivo e construtivo na forma como o colaborador responde às situações que se interpelam, o que veio mais tarde a suscitar uma alteração da denominação da lealdade por paciência (Leck & Saunders, 1992). Para Leck e Saunders (1992), o cerne desta renomeação do construto, passa pela capacidade de haver uma distinção de atitudes e comportamentos, onde a paciência poderia descrever melhor um comportamento, e a lealdade descreveria uma atitude. Tal distinção, tem vindo a ser usada por diversos autores (Hagedoorn, Yperen, Vliert, & Buunk, 1999; Liljegren, Nordlund, & Ekberg, 2008; Tucker & Turner, 2011).

No entanto, e apesar de tais ambiguidades estarem inerentes ao uso da lealdade, estudos têm sido feitos a fim de se estabelecer relações com variáveis antecedentes que possam prever respostas por parte dos colaboradores (Hsiung & Yang, 2012). Meyer, Allen e Smith (1993) concluíram que a lealdade estava positivamente relacionada com o comprometimento organizacional afetivo, resultados estes que têm vindo a ser reforçados por diversos autores na literatura (Akhtar, Bal, & Long, 2016; Angle & Perry, 1983; Aravopoulou, 2015; Hsiung &

Yang, 2012; Iqbal, Tufail, & Lodhi, 2015; Jawahar, 2006; Leck & Saunders, 1992; Naus, Iterson, & Roe, 2007). Northcraft e Neale (1996) enaltecem a importância da relação da lealdade com o comprometimento organizacional, referindo que a mesma expressa uma preocupação intensa do colaborador com a organização, contribuindo para o sucesso e o bem-estar contínuo (Iqbal, Tufail, & Lodhi, 2015; Robbins, 2005; Walker & Boyne, 2006). Não obstante, Iqbal, Tufail e Lodhi (2015) referem que quanto maior for o grau de comprometimento organizacional, maior será a lealdade do colaborador.

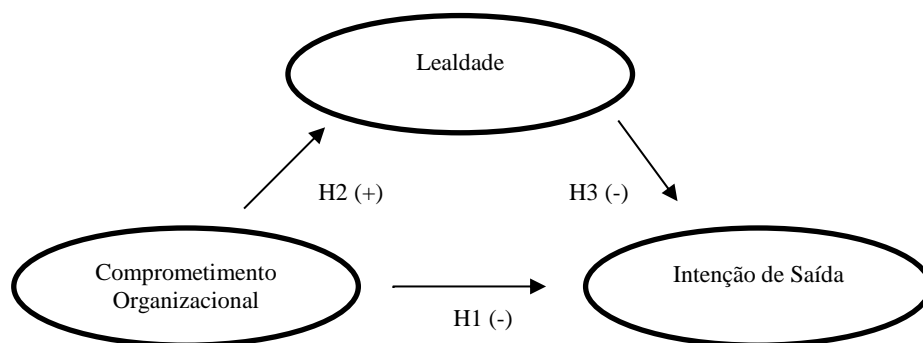
De facto, no que respeita ao contexto castrense em particular, a lealdade torna-se num elemento fulcral no que se refere à transmissão de uma orientação focada na missão (Santos, 2012). Aqui, a lealdade poderá funcionar como elemento de ligação entre as disposições normais inerentes à vida militar, significando muitas vezes “lutar pela liberdade e independência (do país), mesmo com o sacrifício da própria vida.” (Artigo 7º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas). Tal citação enquadra-se na cerimónia do “Juramento de Bandeira”, onde apesar desta ser feita por um conjunto de vários pelotões, o juramento é feito individualmente por cada um que nele se encontra em parada.

Na perspetiva de vários autores (Aravopoulou, Mitsakis, & Malone, 2017; Beck & Wilson, 2000; Bhatti, Akram, & Akram, 2016; Hirschman, 1970; Iqbal, Tufail, & Lodhi, 2015; Nascimento, 2010; Nunes, Reto, Martins, & Tinoco, 2014; Sabino, 2015), a presença de lealdade caracteriza um colaborador comprometido, o que por sua vez leva a que este aja em conformidade e em continuidade com a organização, levando assim a uma presumível diminuição da intenção de saída. É neste sentido que o presente trabalho pretende compreender o efeito mediador da lealdade na relação entre o comprometimento organizacional e a intenção de saída na categoria de praças da FAP. Desta forma formulou-se a quarta hipótese:

H4: A lealdade exerce um efeito mediador na relação entre o comprometimento organizacional e a intenção de saída.

Pelo exposto anteriormente e suportada pelas hipóteses formuladas, propõe-se o modelo apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de Investigação



Fonte: Elaboração própria

2.3 Estudos em Contexto Militar

Os estudos realizados em contexto militar, nomeadamente no que se refere às Forças Armadas portuguesas, têm vindo a debruçar-se em questões como o comprometimento organizacional, comprometimento profissional, gestão de carreira, satisfação no trabalho, traços e características psicológicas, cultura organizacional, superior hiérarquico, motivação e *turnover* (Cabral, 2011; Casimiro, 2015; Fachada, 2015; Fachada & Braga, 2018; Ferrão, 2019; Lima, 2016; Oliveira B. A., 2017; Santos J. I., 2017; Silva M. N., 2016).

Neste sentido, o estudo do comprometimento organizacional em contexto militar reveste-se de uma elevada importância para a identificação e compreensão de comportamentos e atitudes dos indivíduos, baseando-se em diversos predispostos de natureza castrense tais como as diferentes estruturas orgânicas, passando pelo modalidade do vínculo contratual, bem como as variáveis socioprofissionais (posto, área de intervenção, especialidade) e sociodemográficas (idade, sexo, habilitação literária) (Lima, 2016; Silva M. N., 2016).

Silva (2016), ao realizar um estudo aos três ramos das Forças Armadas portuguesas, revelou que o comprometimento organizacional apresentou valores significativamente baixos no efetivo da Força Aérea. Denotou-se que este, era o ramo que apresentava valores mais baixos na motivação e no desejo em permanecer na organização, face aos outros ramos. No que se refere aos militares na categoria de praças da Força Aérea, estes apresentam valores elevados

na componentes calculativa. Porém, dos 1959 inquiridos neste estudo, apenas 16 se enquadravam na categoria de praças da FAP.

No que respeita ao comprometimento organizacional e satisfação, Lima (2016) propôs-se a identificar diferentes intensidades no corpo de Fuzileiros da Marinha, nas três componentes do comprometimento organizacional recorrendo à análise de *clusters*. Lima (2016), identificou seis perfis, sendo que o perfil que continha o maior percentual da amostra, predominava a componente afetiva e normativa. Desta forma, foi ao encontro dos resultados obtidos no estudo de Silva (2016), onde se verificou que a Marinha disponha de um efetivo com níveis elevados de comprometimento afetivo e normativo.

Casimiro (2015), conduziu um estudo no contexto da Força Aérea Portuguesa onde pretendeu aprofundar o entendimento do comprometimento com o superior hierárquico como determinante do comprometimento organizacional. Os resultados do estudo demonstraram valores elevados no que se refere à componente afetiva, tendo este divergido do quadro teórico ao observar o comprometimento organizacional como sendo um construto unidimensional, em detrimento de um construto tridimensional.

Por sua vez, Santos (2017), ao aplicar o seu estudo a 537 militares Marinha Portuguesa, veio a demonstrar o papel preponderante do apoio das chefias na perceção de apoio no desenvolvimento das carreiras dos militares, ou seja, na sua gestão. Nesta linha, Santos (2017) vai ao encontro daquilo que foram os resultados obtidos no estudo de Casimiro (2015), onde se revalidou o efeito positivo do apoio das chefias nas carreiras, mas também no comprometimento organizacional dos militares.

Oliveira (2017), também no contexto da Força Aérea Portuguesa, propôs-se a identificar a viabilidade da implementação de um quadro de Praças, objetivando a redução do *turnover* nos militares desta categoria, bem como a perda de conhecimento associado à mesma. Desta forma, verificou-se que dos 1082 praças inquiridos, cerca de 40% assumiu desistir na fase de maturidade do contrato, sendo que os motivos ponderados para estas desistências remetiam para o sentimento de desvalorização profissional, falta de reconhecimento e impossibilidade de constituir um vínculo contratual mais duradouro. Por outro lado, Oliveira (2017) verificou que a possibilidade de obter um vínculo permanente, auferir uma remuneração mais elevada e a possibilidade de prosseguir estudos, foram apontados como principais atrativos para a diminuição do *turnover* desta categoria militar.

No estudo de Fachada e Braga (2018), aplicado à especialidade Médica dos quadros permanentes da Força Aérea, foi proposto identificar os motivos pelos quais esta especialidade optava por deixar a organização, isto é, o *turnover*. Neste sentido, verificou-se que a insatisfação face às condições de trabalho, bem como as condições remuneratórias, eram alguns dos fatores preponderantes para uma maior incidência de *turnover*. No entanto, as autoras (Fachada & Braga, 2018) referem que as motivações para o *turnover*, prendem-se na sua grande maioria com componentes de carácter afetivo. Estas observações, vieram a reforçar aquilo que já teria sido verificado por Fachada (2015), no seu estudo aplicado a uma população de Oficiais Pilotos-Aviadores.

Mais recentemente, Ferrão (2019), conduzindo um estudo onde o objetivo geral de investigação foi o de analisar a relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos do quadro permanente das Forças Armadas, conclui que: a dimensão do comprometimento que mais impacta na vinculação dos militares à organização é a afetiva. Não obstante, realçou o facto de que, ao incrementar os níveis de satisfação dos militares através da remuneração, recompensas contingentes, comunicação organizacional e reforço da satisfação com as chefias, significaria um aumento na ligação emocional com a organização. Porém, apesar de não ser o foco do seu estudo, a categoria de Praças ficou ausente no seu documento, quanto à sua análise, mas também como na sua referenciação como parte da estrutura organizacional das Forças Armadas.

Vários autores (Allen N. J., 2003; Gade, Tiggler, & Schumm, 2003; Karrasch, 2003; Tremble, Payne, Finch, & Bullis, 2003) evidenciaram que no contexto castrense, os níveis de comprometimento organizacional são significativamente elevados, especialmente nas componentes afetiva e normativa em comparação a uma população que se enquadre numa natureza civil.

3. Opções Metodológicas

O presente estudo caracteriza-se como sendo hipotético-dedutivo sendo de natureza quantitativa, tendo por base um inquérito por questionário.

3.1 Caracterização da Amostra

A população estudada correspondeu aos militares na categoria de Praças nas fileiras da FAP, ficando excluídos os militares em preparação na Instrução Complementar (IC) e aqueles que ingressaram para o Curso de Formação de Sargentos (CFS). Recorreu-se a uma amostra de conveniência, onde no total foram distribuídos 963⁴ questionários tendo sido recebidos 321, prefigurando uma taxa de resposta de 33,3%. Destes 321 questionários, todos foram considerados válidos pelo facto de os mesmos terem sido totalmente respondidos. Não obstante, teve-se particular atenção à diversidade da população estudada, tendo em conta as suas variáveis sociodemográficas: sexo, idade, habilitações literárias, posto, unidade de colocação, especialidade (agregadas em áreas de intervenção) e antiguidade (ano de contrato) na FAP. Face à categoria estudada, a prestação de serviço caracteriza-se como sendo um regime de contrato com uma duração máxima de 6 anos⁵.

A amostra final (n=321) é caracterizada por militares com uma média de idades de 24,3 anos, sendo estas compreendidas entre os 18 e os 30 anos (DP=2,357). Maioritariamente, a população estudada é do sexo masculino (81%), solteiros (83,5%) e com habilitações literárias ao nível do 12.º ano (85%), conforme a Tabela 6.

⁴ Número total de militares na categoria de Praça em regime de contrato nas fileiras constantes no Sistema Integrado de Gestão da Administração Pública à data de 11 de novembro de 2019.

⁵ Conforme o Despacho N.º 10/2017, onde refere a duração máxima do contrato após duas renovações consecutivas, excluindo os casos referentes ao regime de contrato especial.

Tabela 6 - Caracterização da amostra por sexo, estado civil e habilitações literárias

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
Sexo			
Feminino	61	19,0%	19,0%
Masculino	260	81,0%	81,0%
Estado Civil			
Solteiro(a)	268	83,5%	83,5%
Casado(a) / União de Facto	50	15,6%	15,6%
Divorciado(a) / Separado(a)	2	6%	6%
Viúvo(a)	1	3%	3%
Habilitações Literárias			
9.º Ano	15	4,7%	4,7%
12.º Ano	273	85,0%	85,0%
Ensino Superior (Universitário/Politécnico)	33	10,3%	10,3%

Fonte: Elaboração própria

Quanto à antiguidade e ao posto (Tabela 7), a maioria dos respondentes encontra-se no 2º e 3º ano de a contrato, sendo que 62,6% encontram-se no posto de 1º Cabo. Relativamente às áreas de intervenção, 67% da amostra desenvolve a sua atividade na área de Apoio (n=215), ao passo que a restante percentagem da amostra se divide pela área da Manutenção (23,7%) e Operações (9,3%).

Tabela 7 - Caracterização da amostra por ano de contrato, posto e áreas de intervenção

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida
Ano de Contrato			
1º Ano	43	13,4%	13,4%
2º Ano	81	25,2%	25,2%
3º Ano	83	25,9%	25,9%
4º Ano	57	17,8%	17,8%
5º Ano (Último ano de contrato)	57	17,8%	17,8%
Posto			
Soldado	15	4,7%	4,7%
2º Cabo	30	9,3%	9,3%
1º Cabo	201	62,6%	62,6%
Cabo-Adjunto	75	23,4%	23,4%
Áreas de Intervenção			
Operações	30	9,3%	9,3%
Manutenção	76	23,7%	23,7%
Apoio	215	67,0%	67,0%

Fonte: Elaboração própria

3.2 Instrumentos de Recolha de Dados

O instrumento selecionado para a recolha de dados caracterizou-se como sendo um questionário do tipo fechado, dividido em três partes. Na escolha deste tipo de questionário, está a necessidade de se agilizar o tempo despendido no tratamento e análise da informação recolhida (Baptista & Sousa, 2014).

Para a medição das três componentes do comprometimento organizacional, recorreu-se ao questionário desenvolvido por Meyer e Allen (1997), onde primeiramente foi adaptado para o contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), posteriormente readaptado por Casimiro (2015) para o contexto militar na FAP e por Silva (2016) para as Forças Armadas.

Tabela 8 - Escala do Comprometimento Organizacional – Variável Independente

Escala do Comprometimento Organizacional Afetivo		
Codificação dos Itens	Descrição dos itens	Nº item
COA2R	Não me sinto “emocionalmente ligado” à Força Aérea	Q2
COA12	Na realidade sinto os problemas da Força Aérea como se fossem meus	Q12
COA17	A Força Aérea tem um grande significado pessoal para mim	Q17
COA22R	Não me sinto como fazendo parte da Força Aérea	Q22
COA32R	Não me sinto como “fazendo parte da família” da Força Aérea	Q32
COA37	Ficaria muito feliz em fazer carreira na Força Aérea para o resto da minha vida	Q37
Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo		
Codificação dos Itens	Descrição dos itens	Nº item
COC9	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da Força Aérea	Q9
COC11	Uma das consequências negativas para mim se saísse da Força Aérea resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	Q11
COC14	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar na Força Aérea é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque poderei não conseguir cobrir a totalidade de benefícios que tenho na FA	Q14
COC19	Seria materialmente muito penalizador para mim sair, neste momento, da Força Aérea, mesmo que o pudesse fazer	Q19
COC23	Neste momento, manter-me na Força Aérea é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	Q23
COC31	Como já dei tanto à Força Aérea, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra instituição	Q31
COC38	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair da Força Aérea neste momento	Q38
Escala do Comprometimento Organizacional Normativo		
Codificação dos Itens	Descrição dos itens	Nº item
CON7	Eu não iria deixar a Força Aérea neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	Q7
CON13	Sentir-me-ia culpado se deixasse a Força Aérea agora	Q13
CON20	Sinto que tenho um grande dever para com a Força Aérea	Q20
CON28R	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Força Aérea	Q28
CON35	A Força Aérea merece a minha lealdade	Q35
CON36	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a Força Aérea no presente momento	Q36

Fonte: Elaboração própria

Quanto à medição da intenção de saída (*exit*) (Tabela 9) e da lealdade (*loyalty*) (Tabela 10), utilizou-se o questionário referente a cada uma destas duas variáveis proposto por Farrell (1983), na versão adaptada para o contexto português por Nascimento (2010). Porém, no presente estudo, foi usada uma escala de tipo Likert de 7 pontos ao invés de 5, que apesar de já ter sido demonstrado que ambas as opções apresentam resultados semelhantes aquando são redimensionadas (Dalmoro & Vieira, 2013; Dawes, 2008), a escala de 7 pontos demonstrou-se mais precisa, fácil e rápida na recolha de opinião, comparada com a escala de 5 pontos (Dalmoro & Vieira, 2013). Neste sentido, objetivou-se uniformizar os vários questionários a serem aplicados através da definição de uma escala única para que fosse possível fazer comparações entre variáveis.

Tabela 9 - Escala da Intenção de Saída – Variável Dependente

Escala da Intenção de Saída		
Codificação dos Itens	Descrição dos itens	Nº item
EXT4	Estou a considerar seriamente a possibilidade de poder vir a trocar o meu trabalho atual por um outro trabalho alternativo dentro da Força Aérea	Q4
EXT5	Se fosse possível gostaria de mudar de equipa de trabalho	Q5
EXT6	Pretendo sair da FA o mais depressa possível	Q6
EXT8	Considero que não tenho outra alternativa para a minha atual situação, que não seja mudar de emprego	Q8
EXT10	Tenho estado ativamente à procura de um outro emprego alternativo	Q10
EXT16	Se tiver oportunidade, gostaria de sair da FA durante o próximo ano	Q16
EXT18	Estou a pensar na possibilidade de pedir para ser transferido do meu trabalho atual para um outro trabalho alternativo dentro da FA	Q18
EXT25	Já tomei a decisão de sair da FA	Q25
EXT27	Estou ativamente a tentar que seja transferido para um outro trabalho na Força Aérea	Q27
EXT29R	Não estou a pensar atualmente em mudar de emprego, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal	Q29

Fonte: Elaboração própria

Tabela 10 - Escala da Lealdade – Variável Mediadora

Escala da Lealdade		
Codificação dos Itens	Descrição dos itens	Nº item
LOL1	Sou incapaz de criticar negativamente a Força Aérea na presença de pessoas que não sejam os seus colaboradores civis e militares	Q1
LOL3R	Penso que a Força Aérea não merece que a defenda quando é criticada por outros	Q3
LOL15	O meu comportamento respeita os valores, normas e princípios que orientam a Força Aérea	Q15
LOL21	Fico preocupado/a quando a Força Aérea tem um problema	Q21
LOL24	Pessoalmente considero que a Força Aérea é uma boa instituição onde trabalhar	Q24
LOL26	Quando há um problema, sei que a hierarquia da Força Aérea irá resolvê-lo	Q26
LOL30	Como tenho confiança na hierarquia da Força Aérea, faço o meu trabalho com rigor e deixo que a hierarquia tome as decisões que lhe compete tomar	Q30
LOL33	A Força Aérea tem a capacidade de resolver os problemas que apareçam através de consensos	Q33
LOL34	Defendo a Força Aérea quando os outros a criticam	Q34

Fonte: Elaboração própria

O questionário final é constituído por três partes. A primeira parte é referente ao contexto específico em que o estudo se desenvolveu, onde também foram referidos os principais objetivos a serem atingidos, bem como a garantia de anonimato de todos os inquiridos e a confidencialidade dos dados recolhidos. Constitui assim, o consentimento informado, pois perante este descritivo os sujeitos poderiam decidir não responder ao questionário.

A segunda parte dispõe dos elementos de medida das variáveis em estudo, onde as questões sobre o comprometimento organizacional totalizaram 19 itens, sendo a componente afetiva constituída por 6 itens, em que 3 itens são “reverse”, a componente calculativa por 7 itens e a componente normativa por 6 itens, onde 1 dos itens é “reverse”. A resposta é dada numa escala de tipo Likert de 7 pontos, em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente”. Já no que respeita à medição da intenção de saída (*exit*) e lealdade (*loyalty*), contabilizou-se um total de 19 itens. A “intenção de saída” é constituída por 10 itens, em que 1 item é “reverse” e a “lealdade” dispõe de 9 itens, onde 1 dos itens é “reverse”. Aqui, também foi usada uma escala de tipo Likert de 7 pontos em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente”.

A terceira parte é constituída por variáveis sociodemográficas para a caracterização da amostra.

3.3 Processo de recolha de informação

Para a realização deste estudo, nomeadamente em termos da recolha, análise e publicação na forma de dissertação ou em qualquer outra forma (artigo ou comunicação a um evento científico) foi necessária uma prévia autorização superior. Assim, foi elaborado um requerimento formal endereçado ao Chefe de Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) o qual seguiu os procedimentos hierárquicos estabelecidos até à sua aprovação formal.

Após o pedido ter sido deferido, realizou-se um pré-teste a cerca de 20 militares, cujo o objetivo foi aferir a clareza do questionário, na linha do estabelecido por Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003) no sentido de reduzir o erro da variância do método comum. Desta forma, obteve-se elementos que permitiram estimar a duração de preenchimento do questionário.

A recolha de dados por sua vez, foi feita através da plataforma interna de correio eletrónico da FAP, denominado por *GroupWise*. O questionário foi enviado através de uma lista de distribuição interna que contemplou todos os endereços eletrónicos dos militares que se encontram no ativo. A mensagem enviada através do *GroupWise* incluiu a explicação do objetivo do estudo em causa e reforçou o anonimato de todos os militares que no questionário participaram, bem como garantiu a confidencialidade das respostas dadas. O endereço (*link*) para a realização do questionário foi colocado logo após o término da nota introdutória.

Para a elaboração do questionário, recorreu-se ao uso da plataforma *Google Docs*. Na parametrização feita na criação do questionário em causa, o mesmo só foi possível de ser finalizado e submetido quando todos os itens nele constantes estivessem respondidos, não permitindo desta forma, a existência de *missing values*.

3.4 Opções Estatísticas de Tratamento e Análise de Dados

O tratamento e análise dos dados foi feito com recurso ao *software* SPSS 26 e na abordagem através do método da modelagem por equações estruturais através do LISREL 9.3.

Numa primeira fase, foram validados os instrumentos de medida face à amostra. Esta primeira fase de tratamento dos dados teve como objetivo garantir que, face à amostra, o modelo de medida mediu com rigor e de forma fiável os construtos e variáveis latentes que é pressuposto medir. A Variância Média Extraída e fiabilidade do construto foi testada através do coeficiente de *Alpha de Cronbach*, onde se considerou como valor ideal um resultado igual ou superior a 0,7, sendo aceitável valores superiores a 0,6 (Marôco, 2007). As escalas usadas no presente estudo foram submetidas a uma análise fatorial exploratória (AFE) através do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), onde foram considerados valores iguais ou superiores a 0,7 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2013) e recorrendo ao método de extração *Maximum Likelihood* com rotação *Promax*. Foram considerados válidos os itens com *factor loadings* iguais ou superiores a 0,5, pelo facto de que, segundo Hair, Black, Babin, e Anderson (2013), itens com *factors loadings* abaixo de 0,5 não se demonstram capazes de medir o construto latente a um nível considerado satisfatório. Foi tido também em conta a presença de no mínimo 3 e idealmente 4 ou mais itens em cada fator (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2013). Seguidamente procedeu-se a uma análise fatorial confirmatória (AFC).

Posteriormente, numa segunda fase, foram testadas as hipóteses formuladas através da modelagem por equações estruturais (*Structural Equations Modeling* - SEM), de forma a ser estimado o valor das relações estruturais do modelo, através de sucessivas reespecificações até ter sido apresentada uma bondade de ajustamento estatisticamente aceitável.

Com base no modelo final proposto, numa terceira fase, de forma a determinar as significâncias dos efeitos indiretos, foram testadas as relações de mediação através do valor de z' de MacKinnon (MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002). Por forma a caracterizar as praças da FAP através da identificação de perfis de comprometimento distintos, recorreu-se ao método de análise de *clusters*.

A realização da análise de *clusters* foi composta por dois momentos. Primeiramente realizou-se um agrupamento através dos *clusters* hierárquicos, sendo precedido por um agrupamento não hierárquico através de *clusters* K-means. O agrupamento através de *clusters* hierárquicos teve como principal objetivo a identificação do número ideal de *clusters* a reter.

Já no que concerne ao agrupamento não hierárquico (K-means), objetivou-se caracterizar com maior precisão os agrupamentos resultantes da análise de *clusters* hierárquicos (Marôco, 2007).

3.4 Modelagem com Recurso a Equações Estruturais e Critérios dos Indicadores de Bondade de Ajustamento

Os modelos de equações estruturais (SEM), representam uma estimação de uma série de relações suportadas por hipóteses, onde é possível não só testar a validade de modelos teóricos destas mesmas relações, mas também permitir a identificação de dependências entre variáveis (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2013; Marôco, 2014).

A representação dos modelos é feita através de um diagrama composto na sua essência pelo modelo estrutural e o de medida. O modelo estrutural é representado através de relações de dependência entre variáveis, já o modelo de medida, faz referência aos indicadores de medida e a fiabilidade das variáveis latentes. Por sua vez, os modelos são validados tendo como base indicadores de bondade de ajustamento, tais como: medidas de ajustamento incremental, ajustamento absoluto e parcimónia (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2013; Salgueiro, 2007).

No presente estudo, recorreu-se aos seguintes indicadores de qualidade do ajustamento objetivando a validação dos instrumentos face à amostra:

Tabela 11 - Indicadores de Qualidade de Ajustamento utilizados

		Valores de Referência
Indicadores	Cargas Fatoriais das variáveis manifestas	
	Factor Loading	≥0,5
	Medidas de significância	
	T-Value	≥1,96(p≤0,05)
	Coeficiente de determinação múltiplo (R2)	≥0,50
	Medidas de fiabilidade	
	Alpha de Cronbach	≥0,60
	Fiabilidade do construto (CR)	≥0,70
	Variância Extraída (VE)	≥0,50
	Medidas de ajustamento absoluto	
	Qui-Quadrado (χ^2)	<i>p-value</i> ≥0,05
	GFI	≥0,90
	RMSEA	≥0,90
	Medidas de ajustamento incremental	
	CFI	≥0,90
	RFI	≥0,90
	NFI	≥0,90
	Medidas de parcimónia	
	Qui-Quadrado Normalizado (χ^2/df)	≤3
	BIC	Modelo com < valor
AIC	Modelo com < valor	

Fonte: Adaptado de Hair, Black, Babin e Anderson (2013)

4. Resultados

4.1 Validação dos Modelos de Medida face à Amostra

4.1.1 Comprometimento Organizacional

O construto do Comprometimento Organizacional foi considerado numa perspetiva unidimensional (Klein, Becker, & Meyer, 2009). A AFE permitiu a extração de três fatores que explicam um total de 59,80% da variância, sendo que a solução fatorial extraída está em linha com o Modelo das Três Componentes de Meyer e Allen (1991).

O primeiro fator corresponde ao COA e explica 40,12% da variância. O segundo fator corresponde ao COC e explica 12,66% da variância. O terceiro fator corresponde ao CON e explica 7,01% da variância (Tabela 12).

Tabela 12 - Comprometimento Organizacional: Solução da Análise Fatorial Exploratória

	Fator		
	1: COA	2: COC	3: CON
CON35. A Força Aérea merece a minha lealdade	0,757	0,383	0,620
COA2I. Não me sinto “emocionalmente ligado” à Força Aérea (INVERTIDO)	0,741	0,299	0,590
COA22I. Não me sinto como fazendo parte da Força Aérea (INVERTIDO)	0,733	0,296	0,412
COA17. A Força Aérea tem um grande significado pessoal para mim	0,726	0,225	0,597
COA32I. Não me sinto como “fazendo parte da família” da Força Aérea (INVERTIDO)	0,670	0,270	0,416
CON28I. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Força Aérea (INVERTIDO)	0,635	0,294	0,583
COC38. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair da Força Aérea neste momento	0,377	0,705	0,504
COC11. Uma das consequências negativas para mim se saísse da Força Aérea resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	0,277	0,643	0,303
COC19. Seria materialmente muito penalizador para mim sair, neste momento, da Força Aérea, mesmo que o pudesse fazer	0,271	0,631	0,393
COC14. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar na Força Aérea é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque poderei não conseguir cobrir a totalidade de benefícios que tenho na FA	0,212	0,614	0,304
COC9. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da Força Aérea	0,252	0,613	0,375
CON36. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a Força Aérea no presente momento	0,587	0,453	0,764
CON20. Sinto que tenho um grande dever para com a Força Aérea	0,666	0,408	0,763
CON13. Sentir-me-ia culpado se deixasse a Força Aérea agora	0,491	0,396	0,746
CON7. Eu não iria deixar a Força Aérea neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	0,405	0,412	0,644

Extraction Method: Maximum Likelihood.

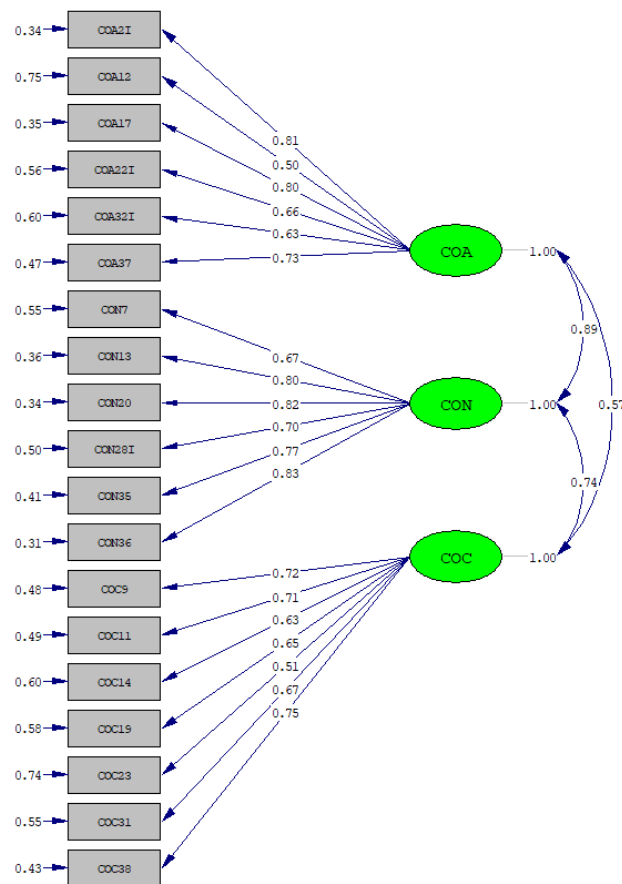
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Fonte: Elaboração própria

Estes resultados reforçaram a opção de utilizar, no presente estudo, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) ao invés do modelo unidimensional de Klein, Becker e Meyer (2009). Testou-se, em seguida, este modelo de medida do comprometimento organizacional, através da AFC.

Verificou-se que o modelo original (Meyer & Allen, 1991, 1997) apresentava indicadores de bondade de ajustamento fora dos critérios aceitáveis ($\chi^2=477.35$; $df=149$; $RMSEA=0,121$; $AIC=2679,724$; $BIC=3396,298$; $CFI=0,910$; $GFI=0,787$; $SRMR=0,0828$; $\chi^2/df=3,20$). Assim, o modelo não ficou ajustado, apesar de apresentar todos os *factor loadings* superiores a 0,5 (Figura 3).

Figura 3 - Modelo Inicial do Comprometimento Organizacional

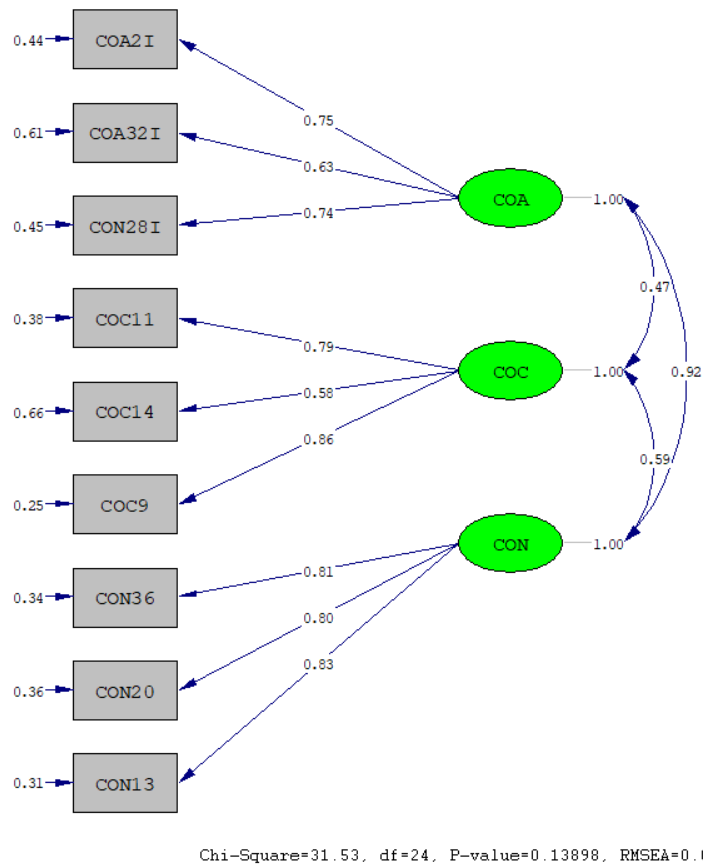


Fonte: Elaboração própria

Seguidamente este modelo foi sendo reespecificado sucessivamente através da eliminação de itens que apresentassem não só *factor loadings* abaixo do aceitável, mas também onde se verificasse a existência de valores dos *modification indices* suficientemente elevados.

Como resultado (Figura 4), obteve-se um modelo que apresentou uma bondade de ajustamento aceitável ($\chi^2=31,53$; $df=24$; $RMSEA=0,073$; $AIC=1608,078$; $BIC=1777,793$; $CFI=0,994$; $GFI=0,960$; $SRMR=0,0335$; $\chi^2/df=1,31$).

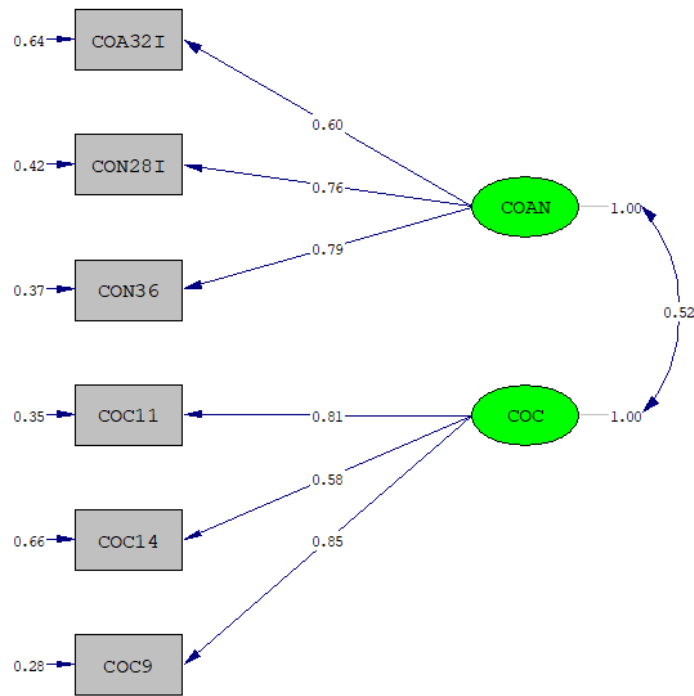
Figura 4 - Modelo Final estimado a partir da Solução AFE



Fonte: Elaboração própria

No entanto, apesar do modelo ter ajustado, verificou-se uma correlação excessivamente elevada entre a dimensão do COA e a CON ($r=0,92$). Face a este resultado optou-se por testar um segundo modelo que consistiu na união destas duas dimensões, dando origem a um modelo bidimensional, o qual foi também testado (Figura 5).

Figura 5 - Modelo Final Bidimensional do Comprometimento Organizacional



Chi-Square=6.97, df=8, P-value=0.53949, RMSEA=0.048

Fonte: Elaboração própria

O modelo bidimensional foi que apresentou melhores indicadores de bondade de ajustamento ($\chi^2=6,97$; $df=8$; $RMSEA=0,048$; $CFI=1$; $GFI=0,986$; $SRMR=0,0298$; $\chi^2/df=0,871$), nomeadamente quanto ao AIC (1339,802) e BIC (1419,002). Assim, optou-se por utilizar o modelo bidimensional no presente estudo, face ao modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1997). Mais ainda, Meyer e Parfyonova (2010) ao desenvolverem os perfis de comprometimento organizacional, concetualizaram o comprometimento organizacional normativo associando por sua vez ao comprometimento organizacional afetivo sob forma de um dever moral, estando este ligado às crenças e sentimentos desejáveis dos indivíduos, através de um desejo de fazer o moralmente certo.

Quanto à fiabilidade do instrumento de medida do comprometimento organizacional afetivo e normativo (COAN), constatou-se que o seu valor era de 0,76 sendo a variância extraída de 0,52. Quanto à variável latente comprometimento organizacional calculativo (COC), verificou-se uma fiabilidade de construto de 0,8 e uma variância extraída de 0,57. Refere-se ainda que estes resultados estão em linha com os valores de critério estabelecidos.

4.1.2 Intenção de Saída

O construto *Exit* foi considerado numa perspetiva unidimensional. No entanto, a AFE permitiu a extração de dois fatores que explicam em conjunto 71% da variância. O primeiro fator corresponde ao *Exit* Externo e explica 47,96% da variância. O segundo fator corresponde ao *Exit* Interno e explica 23,08% da variância (Tabela 13). Verifica-se também que os dois fatores não estão correlacionados ($r=-0,052$).

Tabela 13 – *Exit*: Solução da Análise Fatorial Exploratória

	Fator	
	1: <i>EXIT</i> EXTERNO	2: <i>EXIT</i> INTERNO
EXT6. Pretendo sair da FA o mais depressa possível	0,938	-0,033
EXT16. Se tiver oportunidade, gostaria de sair da FA durante o próximo ano	0,899	-0,032
EXT25. Já tomei a decisão de sair da FA	0,853	-0,066
EXT10. Tenho estado ativamente à procura de um outro emprego alternativo	0,759	-0,044
EXT29I. Não estou a pensar atualmente em mudar de emprego, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal (R)	0,720	-0,016
EXT8. Considero que não tenho outra alternativa para a minha atual situação, que não seja mudar de emprego	0,685	-0,080
EXT18. Estou a pensar na possibilidade de pedir para ser transferido do meu trabalho atual para um outro trabalho alternativo dentro da FA	-0,064	0,999
EXT27. Estou ativamente a tentar que seja transferido para um outro trabalho na Força Aérea	0,015	0,724
EXT4. Estou a considerar seriamente a possibilidade de poder vir a trocar o meu trabalho atual por um outro trabalho alternativo dentro da Força Aérea	-0,089	0,516

Extraction Method: Maximum Likelihood.

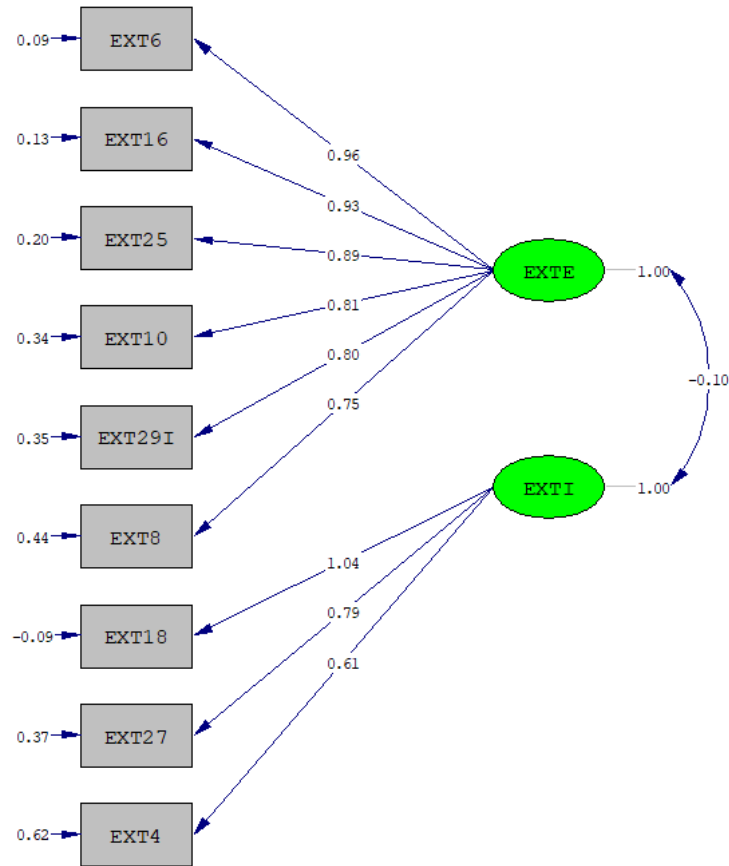
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Fonte: Elaboração própria

Apesar de o objetivo do estudo incidir unicamente na saída externa, decidiu-se testar o modelo de medida bidimensional resultante da AFE e, por isso, com a saída externa e interna.

Desta forma, tendo em linha de conta o modelo proposto por Farrell (1983), na versão adaptada ao contexto português por Nascimento (2010), verificou-se que o modelo de *Exit* extraído da AFE (Figura 6) ajustou com indicadores de bondade de ajustamento dentro dos critérios aceitáveis ($\chi^2=26,84$; $df=26$; $RMSEA=0,074$; $AIC=536,906$; $BIC=608,564$; $CFI=1$; $GFI=0,953$; $SRMR=0,0510$; $\chi^2/df=1,03$).

Figura 6 - Modelo Inicial do *Exit*

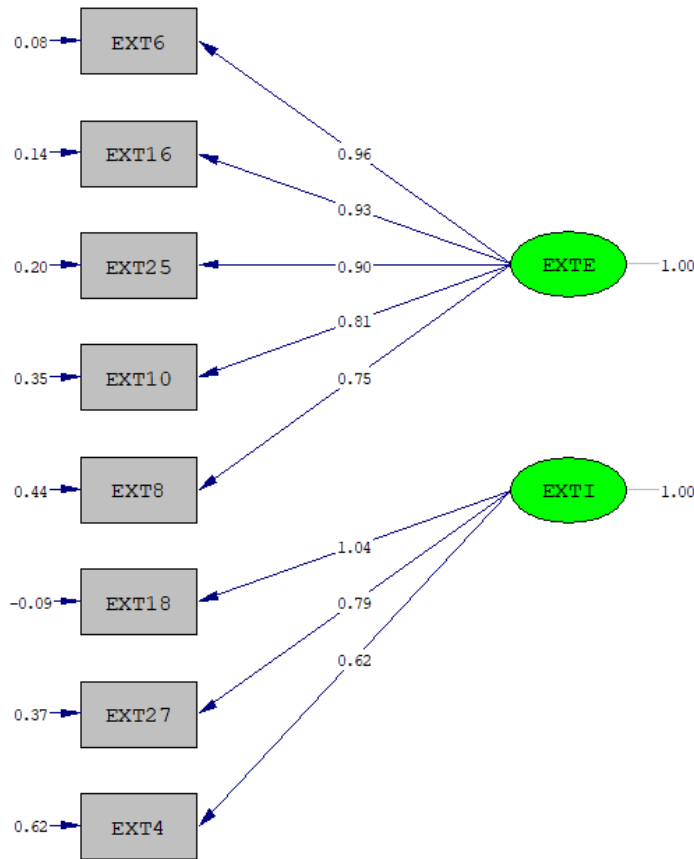


Chi-Square=26.84, df=26, P-value=0.41782, RMSEA=0.074

Fonte: Elaboração própria

No entanto, pelo facto de haver uma relação muito baixa e estatisticamente não significativa (-0,10 com t-value=1,52) entre as variáveis *Exit* Externo (EXTE) e *Exit* Interno (EXTI), optou-se por eliminar tal relação perspetivando-se as variáveis como distintas uma da outra, não estando relacionadas entre si. Neste caso, manteve-se a bidimensionalidade da Intenção da Saída. Assim, o modelo resultante (Figura 7) apresentou indicadores de bondade de ajustamento aceitáveis ($\chi^2=20,81$; $df=20$; $RMSEA=0,067$; $AIC=524,528$; $BIC=584,871$; $CFI=1$; $GFI=0,964$; $SRMR=0,0823$; $\chi^2/df=1,04$).

Figura 7 - Modelo Final mantendo a bidimensionalidade do *Exit*



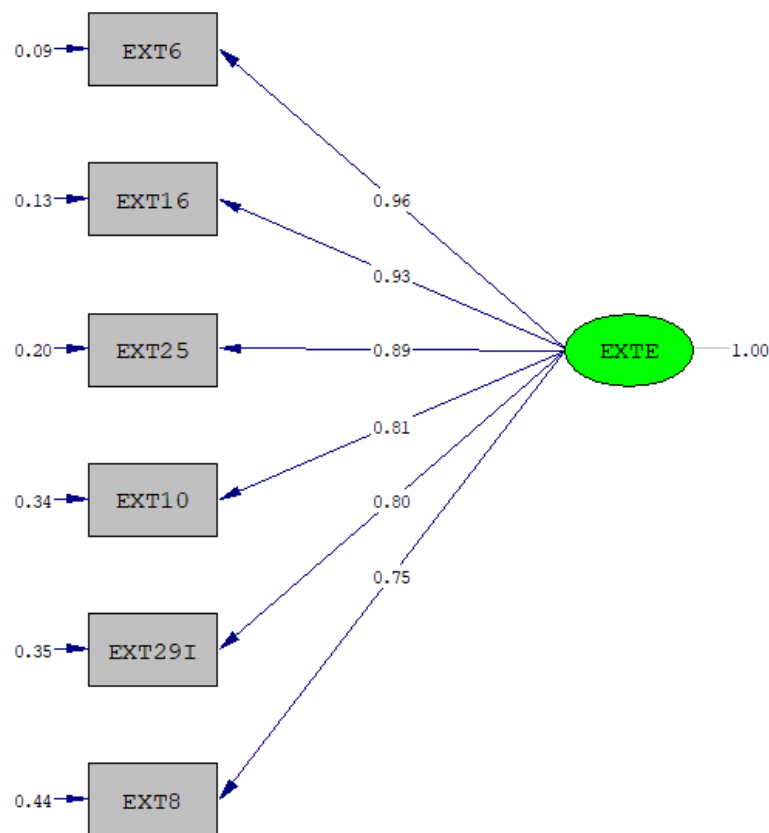
Chi-Square=20.81, df=20, P-value=0.40865, RMSEA=0.067

Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta os fatores explicativos do construto do *Exit*, isto é, a identificação do *Exit* externo e *Exit* interno, torna-se necessário proceder à caracterização dos mesmos. No ponto de vista organizacional, o *Exit* Externo consiste na mudança de organização. Já o *Exit* Interno traduz-se numa alteração/mudança de função ou posição do colaborador(a) no interior da organização (Vala & Caetano, 1994). O *Exit* interno geralmente está relacionado com questões de gestão de carreira, onde a prática de rotação funcional (“*job rotation*”) e enriquecimento da função (“*job enrichment*”) são algumas das práticas de gestão que ocorrem neste tipo de *Exit* (Nascimento, 2010). No entanto, tendo em conta que o modelo seguido no presente estudo se enquadra no modelo EVLN, onde se refere que o *Exit* é a propensão que os colaboradores têm em deixar a organização onde exercem funções (Esteves & Lopes, 2016; Lyons, 1971; Meyer & Allen, 1997; Varshney, 2014), foi considerado no presente estudo unicamente o *Exit* Externo.

Verificou-se que, face ao modelo anterior, o modelo unidimensional apresentou melhorias nos indicadores de bondade de ajustamento ($\chi^2=7,42$; $df=9$; $RMSEA=0,046$; $CFI=1$; $GFI=0,985$; $SRMR=0,0139$; $\chi^2/df=0,82$), nomeadamente quanto ao AIC (110,973) e BIC (190,173). Apresentou também valores de *factor loading* superiores a 0,75 (Figura 8). Estes resultados suportam o desenho do modelo com um *Exit* unidimensional, correspondendo ao *Exit* Externo, isto é, à saída da organização.

Figura 8 - Modelo Final Unidimensional do *Exit* Externo



Chi-Square=7.42, df=9, P-value=0.59327, RMSEA=0.046

Fonte: Elaboração própria

Quanto à fiabilidade do instrumento de medida do *Exit* Externo (EXTE), constatou-se que o seu valor era de 0,94 sendo a variância extraída de 0,74. Verifica-se assim, que estes resultados estão em linha com os valores de critério estabelecidos.

4.1.3 Lealdade

O construto Lealdade foi considerado numa perspetiva unidimensional. No entanto, a AFE permitiu a extração de dois fatores (Tabela 14) que explicam um conjunto de 65,75% da variância. O primeiro fator corresponde à Lealdade Ativa e explica 52,48% da variância. O segundo fator corresponde à Lealdade Passiva e explica 13,27% da variância.

Tabela 14 – Lealdade: Solução da Análise Fatorial Exploratória

	Fator	
	1: LEALDADE ATIVA	2: LEALDADE PASSIVA
LOL34. Defendo a Força Aérea quando os outros a criticam	0,919	0,579
LOL3. Penso que a Força Aérea não merece que a defenda quando é criticada por outros (REVERSED)	0,774	0,547
LOL24. Pessoalmente considero que a Força Aérea é uma boa instituição onde trabalhar	0,690	0,648
LOL1. Sou incapaz de criticar negativamente a Força Aérea na presença de pessoas que não sejam os seus colaboradores civis e militares	0,669	0,498
LOL21. Fico preocupado/a quando a Força Aérea tem um problema	0,621	0,355
LOL26. Quando há um problema, sei que a hierarquia da Força Aérea irá resolvê-lo	0,475	0,835
LOL33. A Força Aérea tem a capacidade de resolver os problemas que apareçam através de consensos	0,545	0,768
LOL30. Como tenho confiança na hierarquia da Força Aérea, faço o meu trabalho com rigor e deixo que a hierarquia tome as decisões que lhe compete tomar	0,418	0,540

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Fonte: Elaboração própria

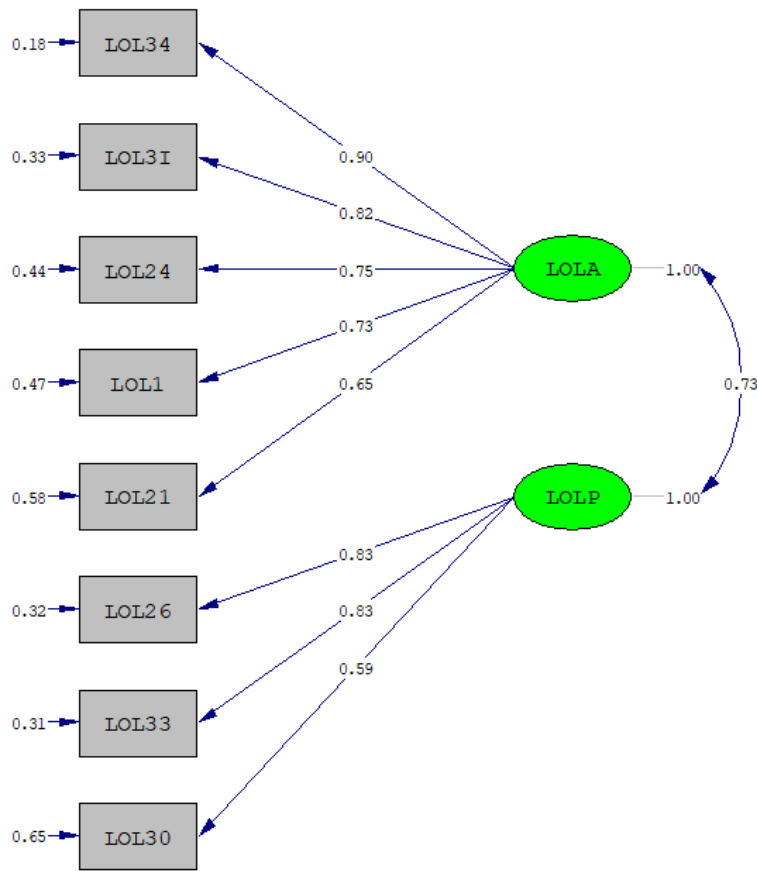
Tendo em conta a existência de fatores explicativos do construto da Lealdade, torna-se necessário proceder à contextualização dos mesmos. De entre várias concetualizações e ambiguidades do constructo da lealdade (Aravopoulou, Mitsakis, & Malone, 2017), tendo como base uma resposta ao modelo EVLN, Withey e Cooper (1989) distinguiram a lealdade passiva da lealdada ativa. Withey e Cooper (1989) referiram que na existência de insatisfação e níveis reduzidos de comprometimento organizacional os indivíduos demonstram-se como tendo uma lealdade passiva para com a organização. Por outro lado, na lealdade ativa, os indivíduos apresentam maiores níveis de satisfação e de comprometimento, sendo levados a acreditar na melhoria do local de trabalho (Mehta, Rajiv, & Srinivasan, 2001; Naus, Itersson, & Roe, 2007; Sabino, 2015).

Graham e Keeley (1992) perceberam a existência de dois tipos: a lealdade passiva e a reformista. A primeira é referente a condutas dos indivíduos através de comportamentos passivos tais como o de obediência, aceitação, ou a própria existência de uma crença forte na capacidade da organização em lidar com situações de conflitos ou em tomar as melhores decisões em períodos mais conturbados. De facto, a lealdade passiva, de acordo com Leck e Saunders (1992) pode-se denominar por Paciência, sendo esta uma concetualização que vai em linha com a definição de lealdade proposta no modelo EVLN (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Nascimento, 2010; Rusbult, Zembrodt, & Gunn, 1982). Por sua vez, a lealdade reformista assenta na existência de comportamentos ativos, traduzindo-se numa conduta mais participativa naquilo que são as mudanças a serem feitas e no acreditar que de facto existe uma necessidade de intervenção no restauro da qualidade organizacional. Nesta linha, alguns autores inferiram particular semelhança da lealdade reformista com a estratégia comportamental “voz” (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Nascimento, 2010; Rusbult, Zembrodt, & Gunn, 1982).

Para Sabino (2015, p. 44), “a lealdade *per si* é uma atitude que medeia comportamentos, suprimindo a saída e incentivando o exercício da voz”. Deste modo, o presente estudo terá em conta a definição do construto da Lealdade, na concetualização de Hirschman (1970) e proposto no modelo EVLN por Farrell (1983) e Rusbult (1982), sendo esta alinhada à lealdade passiva (2º fator). Ter-se-á também de ter em consideração a lealdade ativa (1º fator), pelo facto de que as questões mencionadas na Tabela 14 suscitam não só atitudes (passivas), mas também comportamentos (ativos).

Desta forma, e à semelhança do modelo proposto por Farrell (1983), na versão adaptada ao contexto português por Nascimento (2010), verificou-se que o modelo bidimensional da lealdade, tal como foi extraído da AFE (Figura 9) ajustou com indicadores de bondade de ajustamento dentro dos critérios aceitáveis ($\chi^2=40,77$; $df=19$; RMSEA=0,090; AIC=1267,761; BIC=1403,532; CFI=0,984; GFI=0,980; SRMR=0,0448; $\chi^2/df=2,14$).

Figura 9 - Modelo Inicial da Lealdade

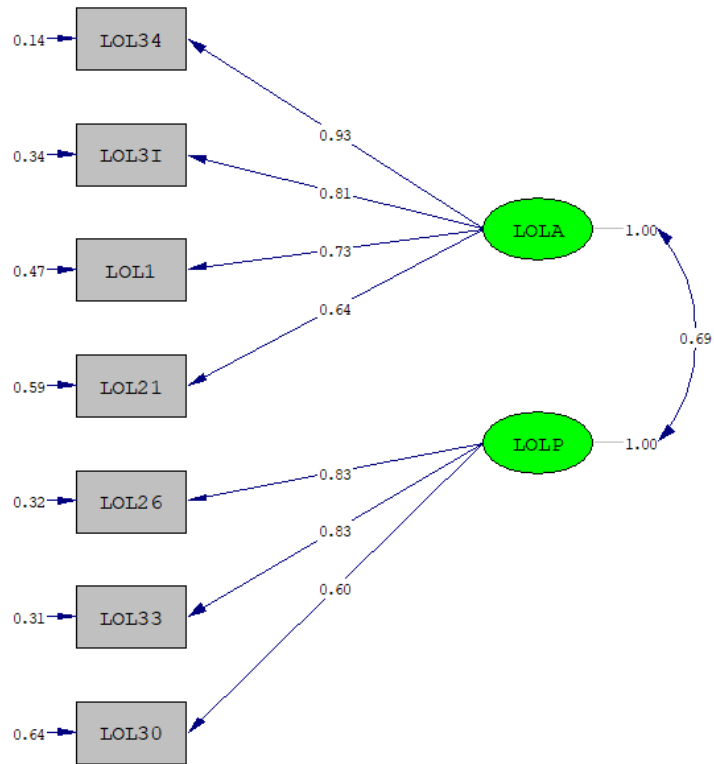


Chi-Square=40.77, df=19, P-value=0.00259, RMSEA=0.090

Fonte: Elaboração própria

Este modelo bidimensional de medida da Lealdade foi sendo reespecificado. O modelo resultante (Figura 10) apresentou indicadores de bondade de ajustamento dentro dos critérios aceitáveis ($\chi^2=20,73$; $df=13$; $RMSEA=0,072$; $AIC=1189,150$; $BIC=1294,750$; $CFI=0,993$; $GFI=0,971$; $SRMR=0,0351$; $\chi^2/df=1,60$).

Figura 10 - Modelo Intermédio da Lealdade



Chi-Square=20.73, df=13, P-value=0.07842, RMSEA=0.072

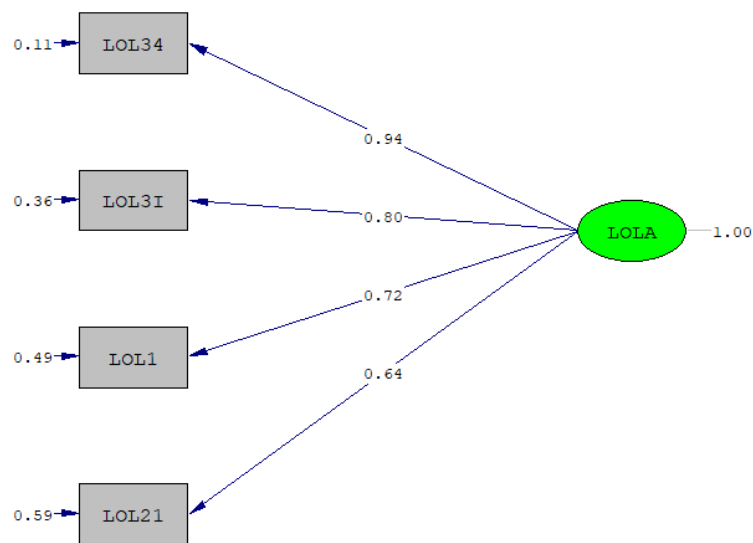
Fonte: Elaboração própria

Quanto à fiabilidade do instrumento de medida da lealdade ativa (LOLA), constatou-se que o seu valor era de 0,86 sendo a variância extraída de 0,62. Quanto à variável latente lealdade passiva (LOLP), verificou-se uma fiabilidade de construto de 0,80 e uma variância extraída de 0,58. Desta forma, os resultados estão em linha com os valores de critério estabelecidos.

Apesar de haver fundamentação teórica e empírica para suportar a lealdade passiva, este novo construto não foi considerado no desenho do presente estudo. Por outro lado, verifica-se que os autores de base na fundamentação teórica do silêncio não consideraram a existência de um silêncio passivo (Farrell & Rusbult, 1992; Hirschman, 1970; Sabino, 2015). Assim foi tomada a decisão de se manter o modelo original, isto é, o modelo com uma única lealdade, pelo que foi realizada uma AFC baseada no modelo atrás apresentado, onde foram eliminados os itens referentes à lealdade passiva.

Verificou-se que este modelo unidimensional (Figura 11) apresentou uma bondade de ajustamento aceitável, pois os indicadores de bondade de ajustamento estão dentro dos critérios aceitáveis ($\chi^2=1,37$; $df=2$; $RMSEA=0,036$; $AIC=679,791$; $BIC=709,963$; $CFI=1,000$; $GFI=0,996$; $SRMR=0,0122$; $\chi^2/df=0,685$).

Figura 11 - Modelo Final da Lealdade



Chi-Square=1.37, df=2, P-value=0.50335, RMSEA=0.036

Fonte: Elaboração própria

4.1.4 Erro da Variância do Método Comum

Conforme já referido na metodologia, na elaboração do questionário teve-se em linha de conta as recomendações de Podsakoff e colaboradores (Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012; Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2003) no sentido de determinar o valor do erro da variância resultante do método comum. Tendo sido estabelecido os itens que vão medir cada um dos constructos presentes no modelo proposto, cabe agora determinar o erro de variância que se está a incorrer e a relevância desse erro.

Foi realizado o teste do método da variância comum, utilizando-se a AFC (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Neste caso foram comparados dois modelos. O primeiro consistia nas quatro variáveis latentes presentes no modelo ($\chi^2=132,56$; $df=98$). No segundo modelo, juntou-se uma quinta variável que corresponde à variância comum ($\chi^2=88,56$; $df=82$). Os dois modelos foram testados na sua igualdade através do teste do χ^2 , tendo-se verificado que apresentavam diferenças estatisticamente significativas ($\Delta\chi^2=44,00$; $\Delta df=16$; Valor crítico para $\Delta\chi^2=26,296$), isto é, a diferença resulta do fator comum a todos os itens que capturou a variância comum. No entanto, há que referir o CFI de ambos os modelos é praticamente igual (respetivamente de 0,990 e de 0,998). Por sua vez, a variância extraída pelo fator comum do método da variância comum, segundo a fórmula estabelecida por Hair, Black, Babin e Anderson (2013) foi de 0,06 inferior ao critério de 35% estabelecido por Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003). Não obstante, neste fator, a fiabilidade do construto é significativamente inferior (0,06) ao mínimo recomendado (0,70) sugerindo uma baixa representatividade da variância comum.

Pelo exposto, os resultados obtidos sugerem que a influência da variância resultante da aplicação do método comum não será determinante na estimação do modelo proposto.

4.2 Estatística Descritiva

Através dos itens dos modelos finais propostos, procedeu-se ao cálculo da média, desvio-padrão e a correlação entre as variáveis (Tabela 15).

Verificou-se que a média mais elevada foi no *Exit* Externo, enquanto que a média mais baixa foi na componente calculativa do comprometimento organizacional.

Tabela 15 - Média, Desvio Padrão e Correlações entre variáveis

Variável	M	DP	COAN	COC	EXTE
COAN	3,625	1,5863	(0,699)		
COC	2,591	1,4194	0,318**	(0,688)	
EXTE	4,564	1,8798	-0,725**	-0,439**	(0,920)
LOLA	3,585	1,5330	0,684**	0,277**	-0,623**

**Significativo a $p=0,01$; M=Média; DP=Desvio Padrão; Entre parêntesis=Alpha Cronbach

Fonte: Elaboração própria

A componente afetiva-normativa apresenta uma média superior ($M=3,625$) face à componente calculativa ($M=2,591$). Já no que respeita à lealdade, esta apresenta uma média muito próxima à da componente afetiva-normativa do comprometimento organizacional ($M=3,585$ e $M=3,625$).

Ambas as componentes afetiva-normativa e calculativa apresentam uma relação positiva com a lealdade, com valores estatisticamente significativos. Por outro lado, existe uma relação negativa do *Exit* Externo com todas as outras variáveis, com valores estatisticamente significativos.

Por consequente, as sucessivas reespecificações do modelo levou a que o comprometimento organizacional, a intenção de saída e a lealdade fossem desagregadas, sendo estas tratadas com variáveis independentes, ao qual se procedeu à reformulação das hipóteses (Tabela 16).

Tabela 16 - Hipóteses reformuladas

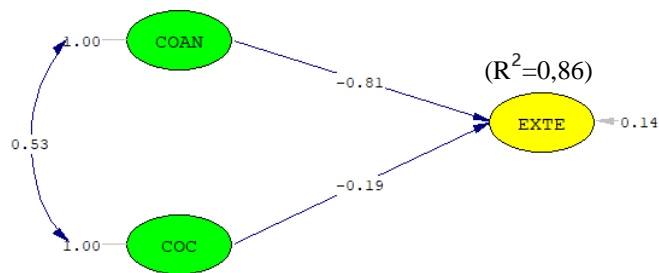
Hipóteses
H1: O comprometimento organizacional exerce uma relação negativa sobre a intenção de saída.
H1a: O comprometimento organizacional afetivo-normativo exerce uma relação negativa sobre a intenção de saída externa.
H1b: O comprometimento organizacional calculativo exerce uma relação negativa sobre a intenção de saída externa.
H2: O comprometimento organizacional exerce uma relação positiva sobre a lealdade.
H2a: O comprometimento organizacional afetivo-normativo exerce uma relação positiva sobre a lealdade ativa.
H2b: O comprometimento organizacional calculativo exerce uma relação positiva sobre a lealdade ativa.
H3: A lealdade exerce uma relação negativa sobre a intenção de saída.
H3a: A lealdade ativa exerce uma relação negativa sobre a intenção de saída externa.
H4: A lealdade exerce um efeito mediador na relação entre o comprometimento organizacional e a intenção de saída.
H4a: A lealdade ativa exerce um efeito mediador na relação entre o comprometimento organizacional afetivo-normativo e a intenção de saída externa.
H4b: A lealdade ativa exerce um efeito mediador na relação entre o comprometimento organizacional calculativo e a intenção de saída externa.

Fonte: Elaboração própria

4.3 Estimação do Modelo Proposto e Teste das Hipóteses

Estimou-se em primeiro lugar o modelo parcial (Figura 12) que demonstra as relações de efeitos diretos (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2013). O modelo extraído apresenta uma bondade de ajustamento dentro dos indicadores considerados ($\chi^2=63,46$; $df=51$; $RMSEA=0,066$; $CFI=0,996$; $GFI=0,941$; $RFI=0,972$; $NFI=0,941$; $SRMR=0,0303$; $\chi^2/df=1,24$).

Figura 12 - Modelo inicial de relações diretas sem a variável mediadora



Fonte: Elaboração própria

O modelo inicial está em linha com o quadro teórico do comprometimento organizacional afetivo e normativo ao estarem a influenciar em níveis significativos negativos a saída externa, permitindo não rejeitar a H1 “O comprometimento organizacional exerce uma relação negativa sobre a intenção de saída”, bem como, testar as hipóteses específicas decorrentes desta hipótese geral (Tabela 17).

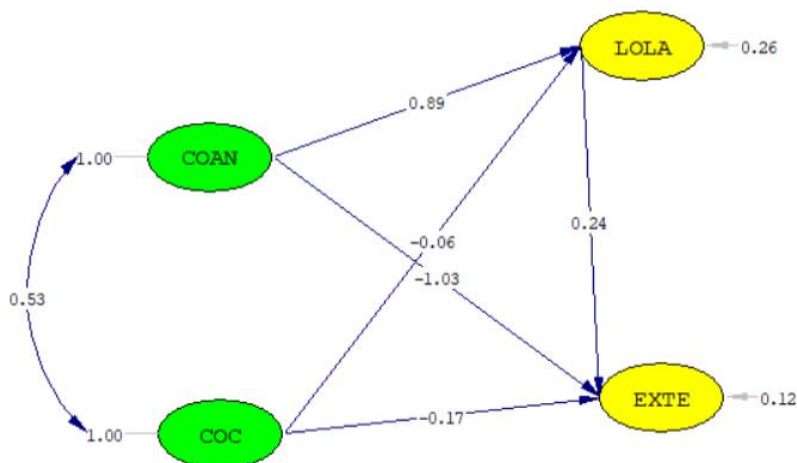
Tabela 17 - Teste das hipóteses decorrentes da H1

Hipóteses	Estimativa	t-value	Conclusão
H1a: O comprometimento organizacional afetivo-normativo exerce uma relação negativa sobre a intenção de saída externa.	-0,81	-6,32	Não Rejeitada
H1b: O comprometimento organizacional calculativo exerce uma relação negativa sobre a intenção de saída externa.	-0,19	-3,48	Não rejeitada

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, estimou-se o modelo final com a inclusão da variável mediadora lealdade ativa. O primeiro modelo estimado (Figura 13) apresentou uma bondade de ajustamento considerada aceitável ($\chi^2=132,56$; $df=98$; $RMSEA=0,068$; $CFI=0,991$; $GFI=0,913$; $RFI=0,959$; $NFI=0,966$; $SRMR=0,0350$; $\chi^2/df=1,35$).

Figura 13 - Modelo proposto inicial



Fonte: Elaboração própria

Este modelo permite testar as hipóteses definidas anteriormente (Tabela 18).

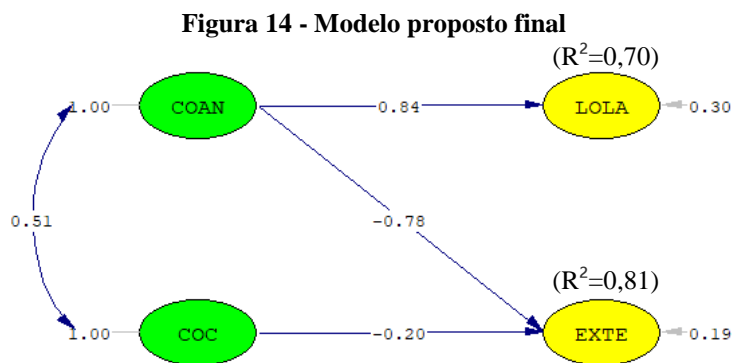
Tabela 18 - Primeiro testes das hipóteses

Hipóteses	Estimativa	t-value ($>1,96$; $p=0,05$)	Conclusão
H1a: O comprometimento organizacional afetivo-normativo exerce uma relação negativa sobre a intenção de saída externa.	-1,03	-3,07	Não rejeitada
H1b: O comprometimento organizacional calculativo exerce uma relação negativa sobre a intenção de saída externa.	-0,17	-2,84	Não rejeitada
H2a: O comprometimento organizacional afetivo-normativo exerce uma relação positiva sobre a lealdade ativa.	0,89	5,95	Não rejeitada
H2b: O comprometimento organizacional calculativo exerce uma relação positiva sobre a lealdade ativa.	-0,06	-0,77	Rejeitada
H3a: A lealdade ativa exerce uma relação negativa sobre a intenção de saída externa.	0,24	1,36	Rejeitada

Fonte: Elaboração própria

O modelo proposto inicialmente estimado (Figura 13 e Tabela 18) foi sendo reespecificado através da eliminação das relações entre variáveis latentes que não eram estatisticamente significativas, isto é, as hipóteses que foram rejeitadas. Desta forma obteve-se o modelo proposto final (Figura 14), que apresentou todas as relações estruturais entre as

variáveis latentes estatisticamente significativas, bem como uma bondade de ajustamento também aceitável ($\chi^2=41,95$; $df=50$; $RMSEA=0,042$; $CFI=1,000$; $GFI=0,963$; $RFI=0,979$; $NFI=0,984$; $SRMR=0,0260$; $\chi^2/df=0,84$).



Fonte: Elaboração própria

Através deste modelo final (Figura 14), foi confirmada o teste às hipóteses estabelecidas que não foram rejeitadas no modelo proposto inicial, apresentando-se na Tabela 19 os valores corrigidos da estimativa e do t-value dessas hipóteses, confirmando-se também a sua “não rejeição”.

Tabela 19 - Teste das hipóteses específicas decorrentes da H2 e da H3

Hipóteses	Estimativa	t-value ($>1,96$; $p=0,05$)	Conclusão
H1a: O comprometimento organizacional afetivo-normativo exerce uma relação negativa sobre a intenção de saída externa.	-0,78	-7,46	Não rejeitada
H1b: O comprometimento organizacional calculativo exerce uma relação negativa sobre a intenção de saída externa.	-0,20	-3,60	Não rejeitada
H2a: O comprometimento organizacional afetivo-normativo exerce uma relação positiva sobre a lealdade ativa.	0,84	7,67	Não rejeitada

Fonte: Elaboração própria

Apesar da relação da lealdade ativa sobre a intenção de saída externa não ser estatisticamente significativa e, por isso, foi eliminada do modelo proposto final, os resultados obtidos obrigam a alguma reflexão. Refere-se em primeiro lugar que a correlação entre a lealdade ativa e a intenção de saída externa ser elevada e estatisticamente significativa (Tabela 15). Já no modelo, apesar do t-value sugerir que a relação de influência da lealdade ativa sobre a intenção de saída externa não é estatisticamente significativa, a sua estimativa é elevada (0,24). Considerando que o nível de significância não é uma medida de carácter absoluto e “é

assimétrico, pelo que só se podem reunir dados contra a hipótese nula, mas não em seu suporte” (Espírito-Santo & Daniel, 2015, p. 4) leva a que diversos autores tenham questionado a sua utilização “cega” na rejeição ou não de hipóteses nulas, conforme Espírito-Santo e Daniel (2015) salientaram no seu estudo. Pelo exposto, poder-se-ia considerar a possibilidade de manter no modelo esta relação de dependência. No entanto, o valor obtido de 0,24 não é consistente com o valor da correlação de -0,62, sugerindo a possibilidade de haver influência de efeitos de multicolinearidades. Por outro lado, a existência da estimativa positiva que sugere que quanto maior a lealdade ativa, maior é a intenção de saída externa, não corresponde ao quadro teórico que estabelece a existência de uma relação entre as duas variáveis (correlação), mas não uma dependência entre elas.

O modelo proposto final (Figura 14) não suporta a possibilidade da existência de relações de medição, na medida em que o efeito indireto resultante da influência da lealdade ativa sobre a intenção de saída externa não é significativa (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2013). Assim, a hipótese H4a “A lealdade ativa exerce um efeito mediador na relação entre o comprometimento organizacional afetivo-normativo e a intenção de saída externa” e a hipótese H4b “A lealdade ativa exerce um efeito mediador na relação entre o comprometimento organizacional calculativo e a intenção de saída externa” foram rejeitadas.

4.4 Análise de Perfis de Clusters

Para a análise de perfis, para além dos nove perfis de comprometimento organizacional identificados na literatura através do estudo desenvolvido por Meyer, Stanley e Parfyonova (2012), serão incluídas as restantes variáveis do modelo aqui proposto, sendo elas a lealdade ativa e a intenção de saída.

Inicialmente, procedeu-se à análise de *clusters* hierárquicos para a obtenção da melhor solução possível do número de *clusters*, tendo como base no critério do R^2 . Assim, recorreu-se ao cálculo da variância explicada em cada solução (Marôco, 2010).

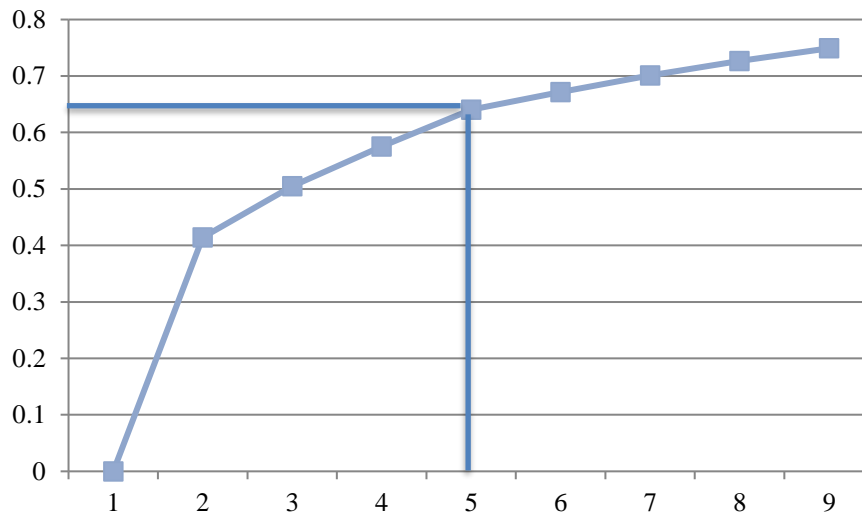
Tabela 20 - Ganhos de variância entre cada solução

Clusters	SQC	SQT	R^2	Variância Explicada
1			0	0
2	530,649	1280,000	0,41457	-0,41457
3	646,578	1280,000	0,50514	-0,09057
4	736,321	1280,000	0,57525	-0,07011
5	819,554	1280,000	0,64028	-0,06503
6	859,741	1280,000	0,67167	-0,03140
7	897,755	1280,000	0,70137	-0,02970
8	930,376	1280,000	0,72686	-0,02549
9	958,831	1280,000	0,74909	-0,02223

Fonte: Elaboração própria

A análise hierárquica de *clusters* utilizou uma extração de 9 soluções possíveis (Tabela 20). Os resultados sugerem uma solução ideal de 5 *clusters*, sendo esta, a solução que explica uma maior percentagem de variância ($R^2=0,64028$) com um diminuição da variância explicada em relação à solução seguinte de 7 *clusters* (2,97%). Desta forma, não se verificou um acréscimo significativo da variância explicada nas soluções com mais de 5 *clusters*. (Figura 15).

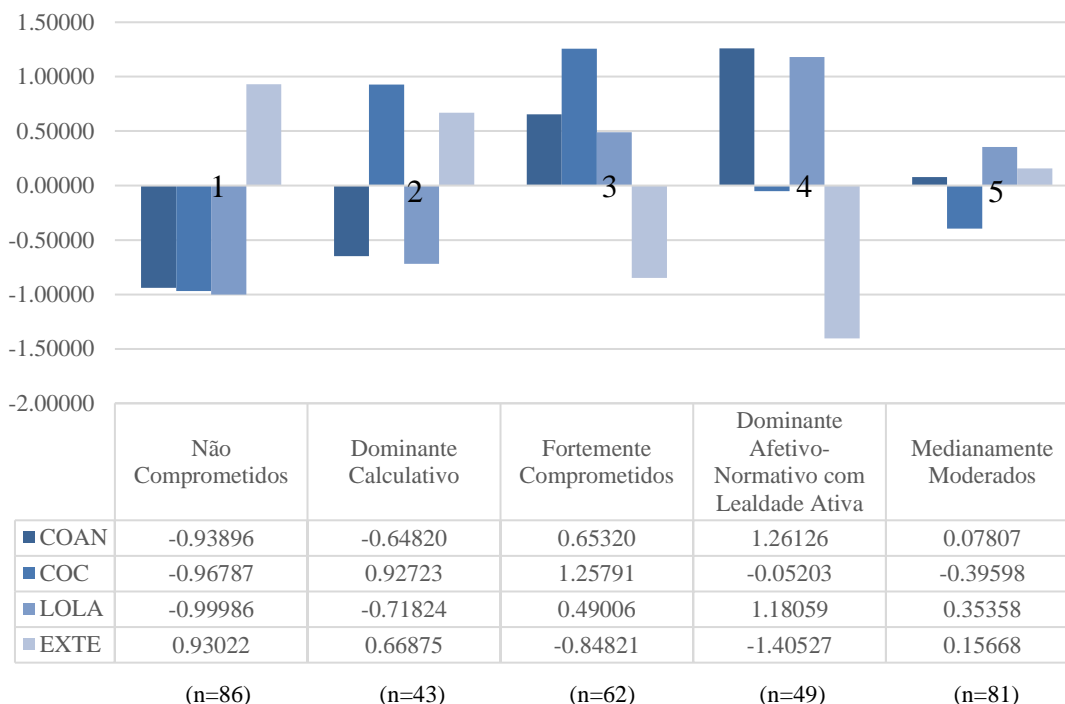
Figura 15 - Ganhos de variância entre cada solução



Fonte: Elaboração própria

Em seguida, de forma a refinar e verificar os valores dentro dos *clusters* para cada variável do comprometimento organizacional afetivo-normativo, calculativo, lealdade ativa e intenção de saída externa, procedeu-se à análise não hierárquica K-means (Marôco, 2010), da solução de 5 *clusters*. Estes valores permitiram identificar diferentes intensidades em cada um dos *clusters* gerados. Estes *clusters* traduzem-se em diferentes perfis de comprometimento organizacional, bem como constituem-se por diferentes intensidades. Por sua vez, para a caracterização e atribuição de nomes dos perfis gerados, recorreu-se aos estudos desenvolvidos por Meyer, Stanley e Parfyonova (2012) (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Intensidade das variáveis COAN, COC, LOLA, EXTE e Perfis do Comprometimento Organizacional



Fonte: Elaboração própria

De acordo com o Gráfico 1, o *Cluster 1* é composto por 86 praças que demonstram níveis baixos de comprometimento organizacional afetivo-normativo (-0,93896), calculativo (-0,96787) e lealdade ativa (-0,99986). Por outro lado, são identificados níveis elevados de intenção de saída externa (0,93022). Estes valores sugerem que os indivíduos não se sentem nem comprometidos, nem leais com a organização e apresentam uma orientação comportamental para saírem da Força Aérea. Este perfil poderá ser designado por “Não Comprometidos”.

Quanto ao *Cluster 2*, este é constituído por 43 praças que revelam níveis elevados de comprometimento calculativo (0,92723) e de intenção de saída externa (0,66875). Por outro lado, são apresentados níveis relativamente baixos de comprometimento afetivo-normativo (-0,64820) e de lealdade ativa (-0,71824). Estes valores indicam que os indivíduos se sentem fortemente comprometidos com a organização na componente calculativa, isto é instrumentalmente (por exemplo, à remuneração, benefícios e outras regalias materiais), resultando numa maior intenção de saída externa. Em contrapartida, a componente afetiva-normativa e a lealdade ativa apresentam valores inferiores à média. Assim, estes resultados sugerem que o indivíduo mantenha o seu emprego somente se não houver uma alternativa melhor que cubra as suas condições atuais, sendo que a saída dar-se-á aquando estas mesmas

condições foram satisfeitas por uma oportunidade de emprego considerada por ele como sendo melhor. Desta forma, este perfil poderá ser designado por “Dominante Calculativo”.

O *Cluster 3* agrega 62 praças, sendo que estes mostram níveis elevados de comprometimento afetivo-normativo (0,65320), calculativo (1,25791) e lealdade ativa (0,49006). Revela também que a intenção de saída externa neste perfil apresenta níveis bastante reduzidos (-0,84821). Estes valores indicam que os indivíduos se sentem fortemente comprometidos nas duas formas de comprometimento organizacional e leais para com a organização e com uma vontade de continuar na Força Aérea. Este perfil poderá ser designado por “Fortemente Comprometidos”.

O *Cluster 4* é composto por 49 praças que demonstram níveis elevados de comprometimento afetivo-normativo (1,26126) e de lealdade ativa (1,18059), contrastando com níveis médios na componente calculativa (-0,05203) e níveis significativamente baixos de intenção de saída externa (-1,40527). Este perfil sugere claramente uma tendência dominante afetiva-normativa com intenções de saída externa muito baixas. Assim, poder-se-á designar este perfil de “Dominante Afetivo-Normativo com Lealdade Ativa”.

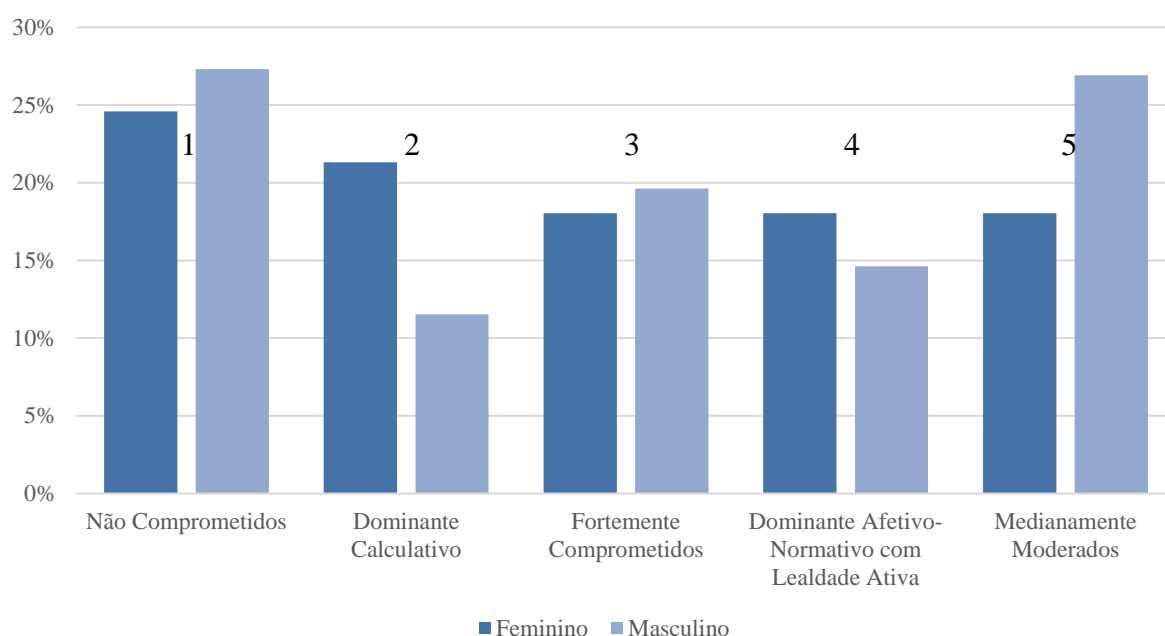
Por fim, o *Cluster 5* é composto por 81 praças, sendo que estes mostram níveis de comprometimento afetivo-normativo (0,07807), calculativo (-0,39598), lealdade ativa (0,35358) e intenção de saída externa (0,15668) com valores próximos do ponto médio. Estes valores indicam que os indivíduos sentem um comprometimento com a organização próximo da média nas duas formas de comprometimento organizacional, apesar do comprometimento calculativo apresentar um valor mais baixo. Por sua vez, nem a lealdade ativa nem a intenção de saída externa apresentam valores substancialmente diferente da média. Assim, este perfil poderá ser designado por “Medianamente Moderados”.

Face a estes resultados, sugere-se que 35% (n=111) das praças encontram em perfis de comprometimento organizacional de natureza afetiva-normativa, com elevada lealdade ativa e baixa intenção de saída, enquanto que 40% (n=129) demonstram um comprometimento organizacional de cariz calculativo, com baixa lealdade ativa e alta intenção de saída. Não obstante, 25% (n=81) das praças enquadram-se num perfil indiferenciado, em que todas as variáveis em estudo não apresentam valores significativos, nem elevados nem reduzidos.

Passou-se em seguida à caracterização sociodemográfica e socioprofissional de cada um destes perfis de *clusters*.

Através do Gráfico 2, os *clusters* 1 “Não Comprometidos”, 3 “Fortemente Comprometidos” e 4 “Dominante Afetivo-Normativo com Lealdade Ativa” não apresentaram qualquer tipo de predominância de um dos sexos. No entanto foi revelada uma predominância do sexo feminino no *cluster* 2 “Dominante Calculativo”, ao contrário da predominância do sexo masculino que ocorre no *cluster* 5 “Medianamente Moderados”.

Gráfico 2 - Caracterização de *clusters* por Sexo

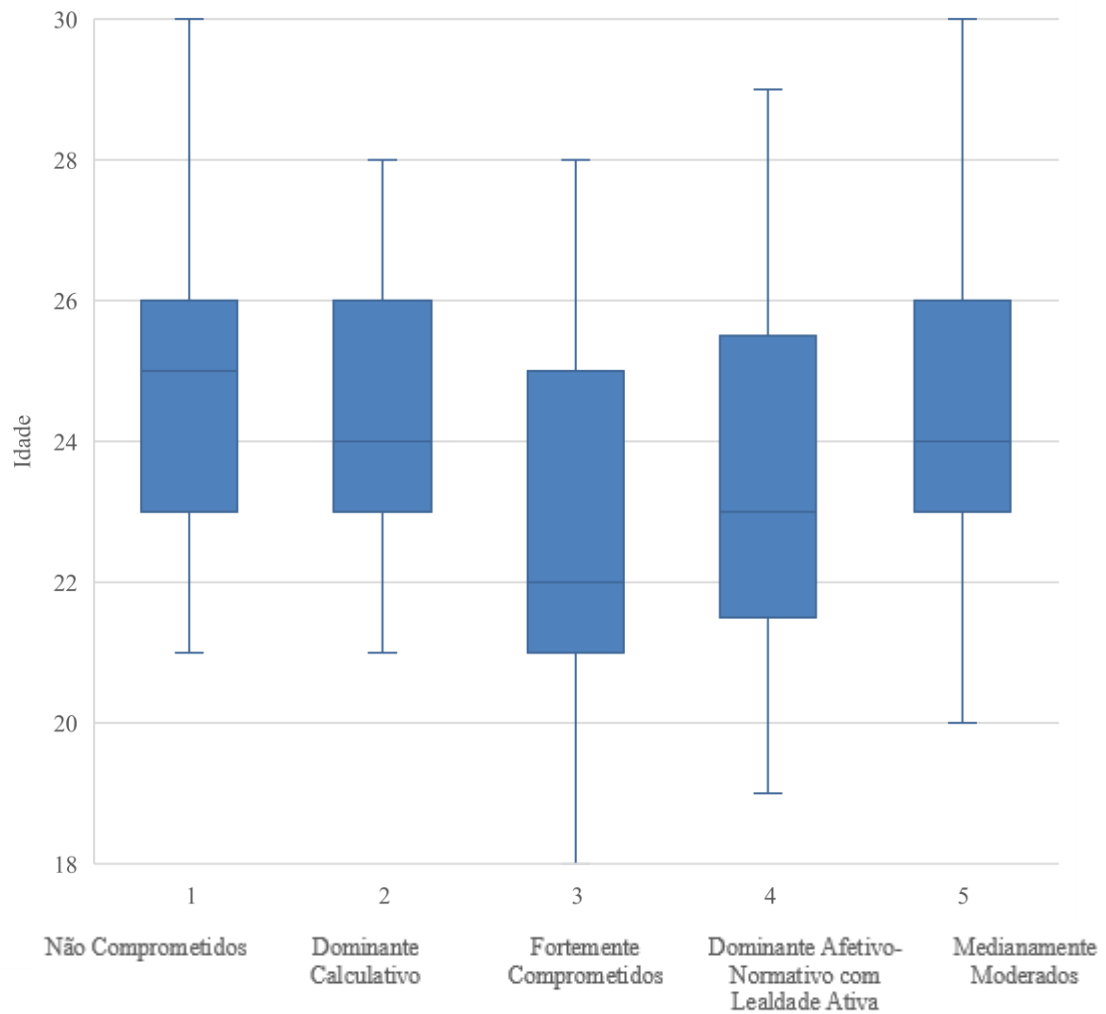


Fonte: Elaboração própria

No que concerne à caracterização de *clusters* através da idade das praças (Gráfico 3), verificou-se uma amplitude elevada no *cluster* 1 “Não Comprometidos” em idades entre os 21 até aos 30, sendo que a média se encontra nos 25 anos. No *cluster* 2 “Dominante Calculativo”, a amplitude de idades já não é tão elevada como na dos “Não Comprometidos”, sendo a média de idades os 24 anos.

Os *clusters* 3 “Fortemente Comprometidos” são as praças mais novas, com idades compreendidas entre os 18 e os 28 anos. Neste *cluster*, a média situa-se nos 22 anos.

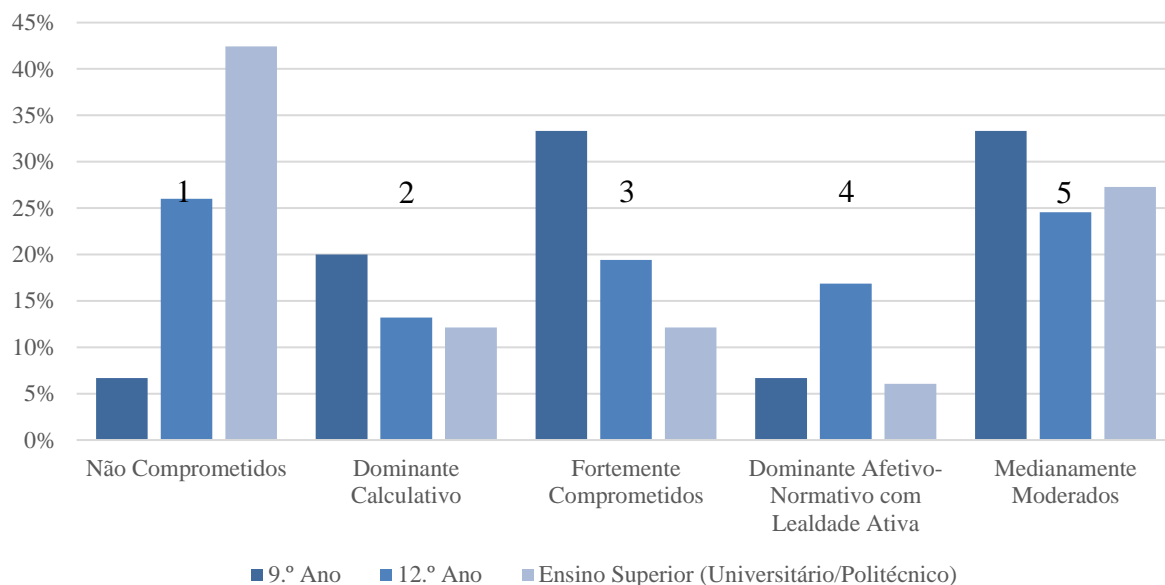
Gráfico 3 - Caracterização de *clusters* por Idade



Fonte: Elaboração própria

O *cluster* 4 “Dominante Afetivo-Normativo com Lealdade Ativa” e 5 “Medianamente Moderados” apresentam uma amplitude elevada, indo dos 19 até aos 30, pelo que é de se realçar uma média em idades de 24 anos.

Gráfico 4 - Caracterização de *clusters* por Habilitação Literária



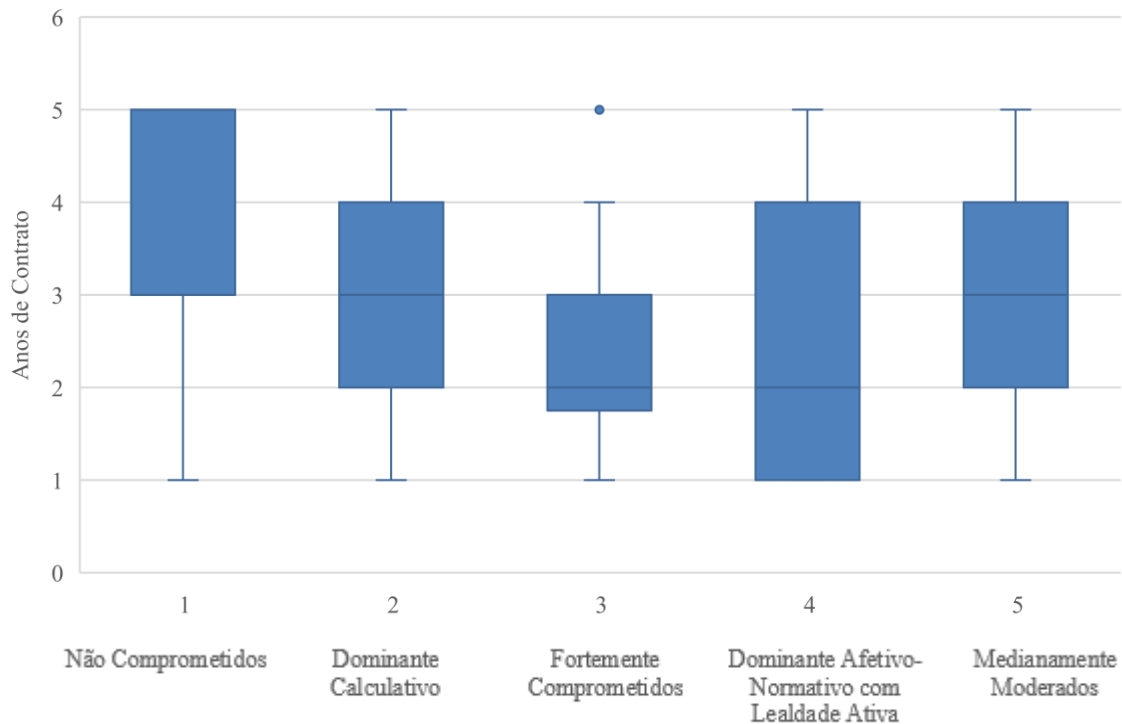
Fonte: Elaboração própria

Verifica-se desde logo que as praças com habilitações literárias ao nível do Ensino Superior são aquelas que apresentam um maior percentual no perfil dos “Não Comprometidos”, ao contrário das praças com o 9.º Ano que se enquadram no perfil dos “Fortemente Comprometidos”. Não obstante, são as praças com o 9.º Ano que apresentam uma maior percentagem o perfil “Dominante Calculativo”.

Realça-se também, que o *cluster* 4 “Dominante Afetivo-Normativo com a Lealdade Ativa” apresenta um predomínio das praças com o 12.º Ano e níveis percentuais muito baixos das praças com o 9.º Ano e o Ensino Superior.

Outra dimensão importante é a distribuição pelos cinco *clusters* da variável Anos de Serviço, tendo em conta que a categoria de praças é constituída por militares com contrato de 4 anos, podendo este ser renovado anualmente até perfazer 6 anos de contrato.

Gráfico 5 - Caracterização de *clusters* por Anos de Contrato



Fonte: Elaboração própria

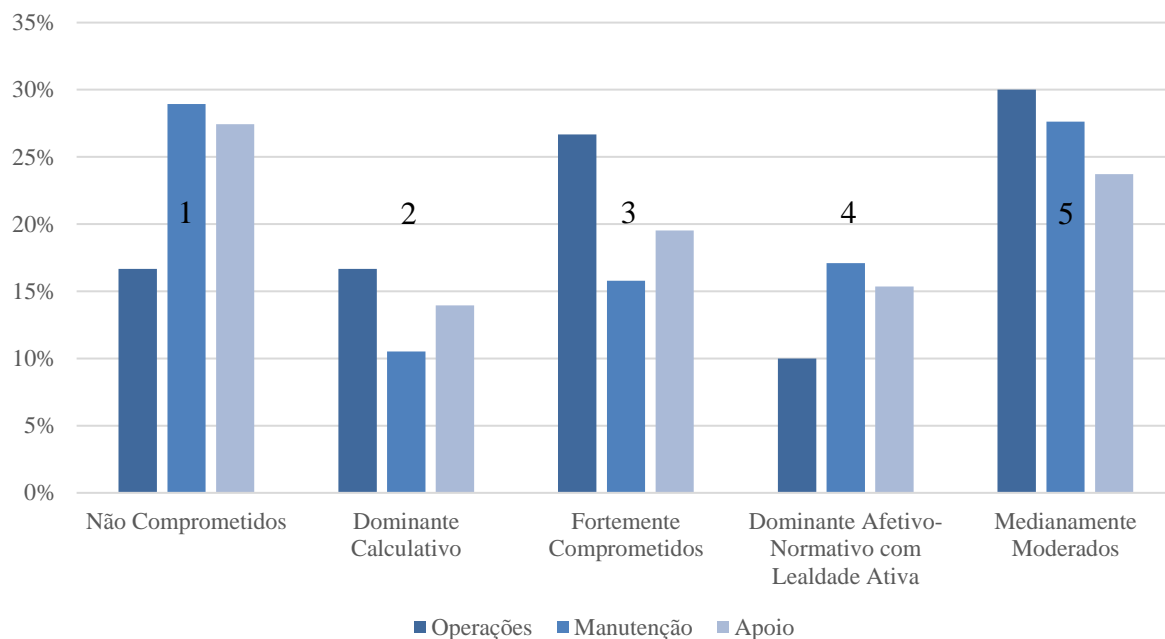
O *cluster* 1 “Não Comprometidos” é constituído fundamentalmente pelas praças que apresentam um maior número de anos de contrato, isto é, entre os 3 e 4 anos (Gráfico 5). Já o *cluster* 2 “Dominante Calculativo” engloba aqueles que têm 2 a 4 anos de contrato.

Os “Fortemente Comprometidos” (*cluster* 3) são aqueles que têm 2 a 3 anos de contrato, ao passo que os “Dominante Afetivo-Normativo com Lealdade Ativa” (*cluster* 4) apresentam menos anos de contrato (2 anos), bem como uma maior variabilidade (dos 1 aos 4 anos).

Por fim, o *cluster* 5 “Medianamente Moderados”, está presente naqueles que detêm 2 a 4 anos de contrato, sendo a média de 3 anos.

Passou-se, em seguida, a analisar a distribuição pelos cinco *clusters* da variável socioprofissional Área de Intervenção.

Gráfico 6 - Caracterização de *clusters* por Área de Intervenção



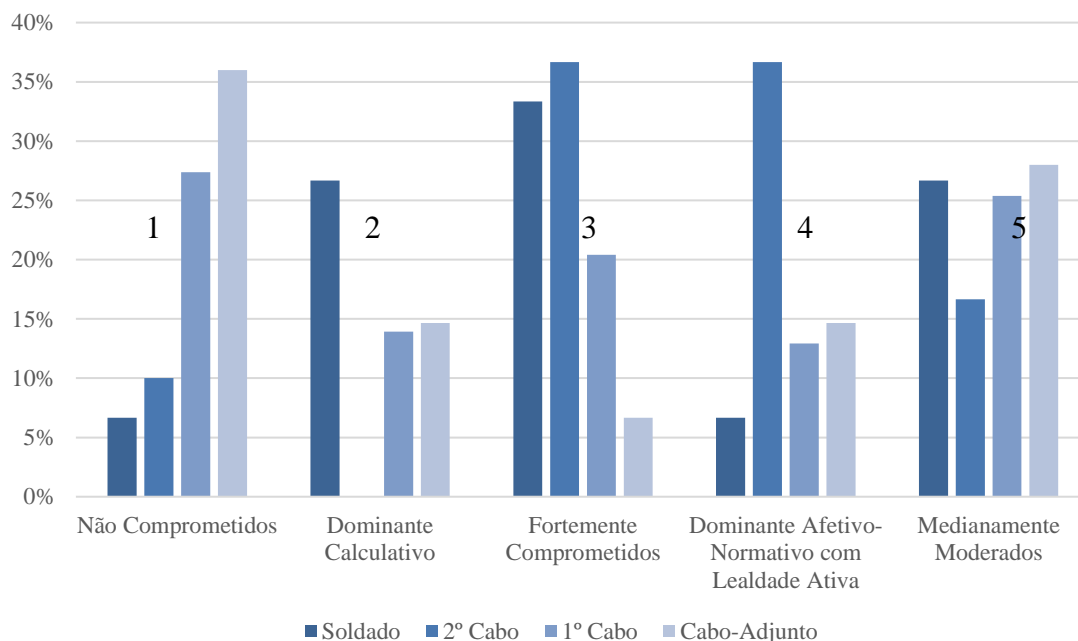
Fonte: Elaboração própria

De acordo com o Gráfico 6, sugere-se que as praças que atuam nas áreas de intervenção, isto é, especialidades de Operações, são aquelas que são mais comprometidas (*cluster* 3), ao contrário do que acontece com as praças em especialidades de Manutenção e de Apoio (*cluster* 1).

Por sua vez, as especialidades de Operações e Apoio são inseridas num perfil “Dominante Calculativo”, ao contrário das especialidades de Manutenção que apresentam um perfil “Dominante Afetivo-Normativo com Lealdade Ativa”.

Por último analisou-se a variável socioprofissional Posto.

Gráfico 7 - Caracterização de *clusters* por Posto



Fonte: Elaboração própria

Revela-se uma forte predominância do posto de 1º Cabo e Cabo-Adjunto no perfil dos “Não Comprometidos” (*cluster* 1). No sentido inverso, posiciona-se o posto de Soldado e 2º Cabo por serem aqueles que apresentam com maior intensidade o perfil de “Fortemente Comprometidos” (*cluster* 3).

Por outro lado, o posto de Soldado enquadra-se num perfil “Dominante Calculativo” (*cluster* 2), predominando significativamente face aos restantes postos.

Uma observação interessante é revelada aquando o posto de 2º Cabo predomina o perfil de “Dominante Afetivo-Normativo com Lealdade Ativa” (*cluster* 4), ao passo que se verifica a sua ausência no *cluster* 2 “Dominante Calculativo”.

5. Conclusões

5.1 Discussão dos Resultados

No presente estudo pretendeu-se verificar de que forma a lealdade (lealdade ativa) na categoria de Praças da Força Aérea Portuguesa medeia a relação de influência do comprometimento organizacional sobre a intenção de saída (intenção de saída externa). Face aos resultados, tal mediação não foi encontrada, respondendo negativamente à questão de investigação inicialmente proposta neste documento.

Verificou-se que as componentes do comprometimento organizacional, bem como a lealdade ativa e a intenção de saída externa que caracterizam a amostra aqui estudada, possibilitaram a distribuição de uma amostra através de 5 perfis: Não Comprometidos (27%), Dominante Calculativo (13%), Medianamente Moderados (25%), Fortemente Comprometidos (19%) e Dominante-Afetivo Normativo com Lealdade Ativa (15%).

Mais ainda, conclui-se que a lealdade ativa é exclusivamente determinada pelo comprometimento organizacional afetivo-normativo. Assim, a lealdade ativa sugere advir da afetividade e do sentido de dever dos elementos de uma organização, implicando a possível existência da influência de um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento dessa mesma vinculação.

Aqui, observa-se que a FAP tem vindo a incorrer de desafios ao nível da retenção dos recursos humanos, sendo verificado através do decréscimo do número de efetivo na categoria de praças. Estes resultados estão em linha com a preocupação demonstrada pelas associações e representantes militares, ao qual estas afirmam que “deixou de fazer sentido falar em pirâmide hierárquica, pois a base já é inferior ao conjunto de sargentos e oficiais”⁶. Neste sentido, reforça-se a importância de desenvolver o comprometimento organizacional afetivo e normativo destes militares, no qual se constata que apenas 35% da população estudada encontra-se comprometida com a organização. Esta questão está em linha com as declarações de António Mota (Presidente da AOFA) à TSF, onde se verifica que “as Forças Armadas portuguesas perdem em média de quatro a cinco militares por dia”⁷, sendo de realçar que no

⁶ Consultado no site do Jornal de Notícias a 3 de agosto de 2020 no artigo “Já há mais graduados do que praças nas Forças Armadas”.

⁷ Consultado no site da TSF a 3 de agosto de 2020 no artigo “Até para os supermercados, Forças Armadas perdem quatro militares por dia”.

ano de 2018, cerca de metade das saídas das praças ocorreram antes do período máximo de permanência das fileiras, ou seja, antes de esgotarem os seis anos⁸.

No entanto, apesar da inexistência de mediação da lealdade ativa na relação do comprometimento organizacional e intenção de saída externa, o comprometimento afetivo-normativo aparece enquanto antecedente potenciador da lealdade ativa. Por sua vez, a intenção de saída externa é determinada fortemente pelo comprometimento organizacional afetivo-normativo (-0,78), mas também, em níveis mais baixos pelo comprometimento organizacional calculativo (-0,20).

A criação e desenvolvimento de perfis de comprometimento organizacional torna-se assim necessário para minimizar possíveis ambiguidades face a comportamentos e atitudes que estariam associados a uma única componente do comprometimento organizacional, fosse ela a componente afetiva, normativa ou calculativa. Não obstante, é possível afirmar que as componentes do comprometimento organizacional realçam uma importância determinante ao nível comportamental em contexto organizacional. No presente estudo, o facto do comprometimento organizacional afetivo-normativo determinar negativamente a intenção de saída externa e a lealdade ativa não demonstrar qualquer relação de mediação, torna-se indispensável a identificação de quais as variáveis mediadoras que explicam de forma mais abrangente a dinâmica destas relações.

Foi também colocado em evidência o quadro teórico referente às duas estratégias comportamentais em estudo, em concreto, a lealdade e a intenção de saída. No que concerne à lealdade, o facto de se ter percecionado dois fatores neste construto, verifica-se que a perceção ativa *vs.* a passiva está significativamente presente aquando a caracterização de perfis comportamentais distintos, diferenciando aqueles que manifestamente apoiam ativamente a melhoria do ambiente organizacional, daqueles que esperam passivamente na crença de que a situação se resolva por si mesma. Esta mesma distinção veio reforçar o quadro teórico que já vem sendo desenvolvido na literatura. No entanto, no presente estudo, somente a lealdade ativa foi considerada na identificação dos perfis, tendo por sua vez se verificado a existência de um único perfil em que se mostrou um nível elevado de lealdade.

⁸ Consultado no site do Observador a 3 de agosto de 2020 no artigo “Metade dos militares abandona as Forças Armadas antes do fim do contrato”.

Já no que respeita à estratégia comportamental da intenção de saída, apesar do presente estudo focar-se no *exit* externo, a identificação de duas formas de *exit* vai em linha de conta com a dinâmica inerente à forma como o empregado encara a sua desvinculação ou mobilidade com a empresa. Esta questão coloca-se também em contexto militar, nomeadamente com um conjunto de possibilidades de mobilidade interna, tais como, colocações e destacamentos. Face ao exposto, ao nível teórico, o *exit* externo veio a reforçar o posicionamento deste construto enquanto uma “vontade” ao invés de caracterizar uma saída efetiva da organização.

Os resultados encontrados sugerem que o comprometimento organizacional afetivo-normativo é o fator preponderante na intenção de saída externa (explica por si só 61% da variância da variável intenção de saída). Tais resultados poderão justificar de entre outras possíveis ações interventivas, a possibilidade de criação de um quadro permanente da categoria de praças em semelhança ao que ocorre na Marinha portuguesa. Tal quadro permanente perspetiva, desde logo, não só um foco ao nível calculativo, mas principalmente a vinculação efetiva dos militares, minimizando por sua vez alguns dos fatores da intenção de saída. Esta perspetiva foi abordada no parlamento pelo Ministro da Defesa Nacional João Gomes Cravinho na reunião da Comissão de Defesa Nacional. João Gomes Cravinho, afirmou que “é preciso pensar na criação de um quadro permanente” de praças na Força Aérea⁹.

5.2 Limitações

A ausência de estudos relacionados com o comprometimento organizacional e a intenção de saída em contexto castrense, principalmente focados nas Forças Armadas portuguesas, não possibilitaram a construção de um enquadramento teórico que permitisse enquadrar o processo de fundamentação teórica face às relações que se identificaram no presente estudo, ainda que as sucessivas reespecificações ao modelo inicial tenham permitido uma melhor perceção. No entanto, estudos com enfoque nas Forças Armadas em contexto nacional estão a ser realizados nos últimos anos, conforme foram descritos e discutidos no ponto 2.3 (pp. 26-28), o que denota um maior suporte teórico e empírico para futuras investigações, mas também um ponto de partida para os gestores de recursos humanos neste contexto.

⁹ Consultado no site do Observador a 3 de agosto de 2020 no artigo “Ministro da Defesa admite criação de Quadro Permanente de Praças no Exército e Força Aérea”.

A segunda limitação do presente estudo coloca-se quanto à validade do questionário referente à avaliação da intenção de saída e lealdade, devido à adaptação da escala original de 5 pontos para 7 pontos na escala Likert. Tal alteração foi feita com o objetivo de possibilitar a comparação entre as diversas variáveis latentes presentes neste estudo. Porém, através de evidências na literatura, optou-se por prosseguir com esta adaptação pelo de já ter sido demonstrado que ambas as opções apresentam resultados semelhantes aquando são redimensionadas¹⁰.

Outra limitação prende-se com a dimensão da amostra. Até à data da realização deste estudo, a população alvo, isto é, a categoria de praças da FAP, consistia em 963¹¹ militares, tendo sido recolhidos 321 questionários válidos. Face a uma taxa de resposta de 33,3%, e sendo já uma taxa representativa do universo da população da categoria de praças da FAP, não deixa de parte o facto de 642 respostas não terem sido consideradas. Por este motivo, e já tendo sido feita a agregação de subunidades de colocação em unidades de maior dimensão, não foi possível identificar possíveis diferenças de perfis de comprometimento nem de intenções de saída derivado ao número reduzido de respondentes nas várias unidades de colocação, resultando assim na incapacidade de identificar disparidades entre unidades de colocação.

Em adição, apesar de todos os esforços feitos na otimização da transmissão e recolha de dados através de questionário, a limitação temporal para a execução do presente estudo, não permitiu tempo adicional para um maior número de possíveis respostas, bem como a realização de uma análise qualitativa, no sentido de identificar as principais motivações de permanência e de saída das praças da FAP, nomeadamente em cada *cluster*.

5.3 Estudos Futuros

Face aos resultados obtidos, e remetendo para uma limitação do presente estudo, uma abordagem exploratória sobre a possível existência de diferentes perfis de comprometimento nas várias unidades de colocação da FAP seria uma mais-valia. Numa primeira instância, seria verificado por exemplo, se o nível de comprometimento organizacional é mais ou menos elevado nas componentes afetivas-normativas e calculativas em determinada unidade de

¹⁰ Suportado por Dalmoro e Vieira (2013) e Dawes (2008).

¹¹ Número total de militares na categoria de Praça em regime de contrato nas fileiras constantes no Sistema Integrado de Gestão da Administração Pública à data de 11 de novembro de 2019.

colocação. Posteriormente, identificar-se-ia os fatores que provocariam essa diferença, fosse ela positiva ou negativa.

Seria também de maior interesse a replicação deste estudo às categorias militares do Quadro Permanente (QP) da FAP (Oficiais e Sargentos), bem como efetuar a comparação entre os perfis dos militares do Quadro Permanente e do Regime de Contrato. O intuito seria o de perceber, se estas categorias militares: (1) dispõem de uma elevada ou baixa intenção de saída, e (2) se a lealdade teria influência (ou não) na relação de mediação do comprometimento organizacional e a intenção de saída e (3), se de facto haveria diferenças entre os militares do QP e RC.

Visto não ter sido analisado a estratégia comportamental “*neglet*” no presente estudo, e havendo estudos que suportam que a negligência é uma estratégia substituta à intenção de saída¹², este poderia ser um ponto chave para se aprofundar uma possível relação (nomeadamente uma relação de antecedência) com a eficácia organizacional no âmbito geral FAP. Isto é, mesmo que não haja indícios de intenção de saída, poderá ocorrer incidências de presentismo ou comportamentos menos desejáveis com impacto para imagem e reputação organizacional da FAP e das Forças Armadas em geral.

5.4 Considerações Finais

Os desafios relacionados à retenção efetiva de pessoal e ao incremento dos níveis de comprometimento em instituições militares nacionais, é notoriamente sentida. Porém, observa-se a importância que este tema tem na atualidade, tanto no ponto de vista da literatura e no avanço no seu estado de arte, como na sua forma empírica. Mais, a capacidade de compreender as diferentes naturezas do comprometimento organizacional e a sua implicação nas disposições individuais dos militares, revestem-se como sendo uma ferramenta estratégica na gestão eficaz dos recursos humanos. Por sua vez, a problemática exposta nesta investigação não se traduziu somente na formulação e hipotetização de um problema teórico, mas também configura um desafio atual presente na Força Aérea Portuguesa.

¹² Ponto suportado através de Farrell, (1983) Rusbult (1982) e Sabino (2015), inseridos na secção do enquadramento teórico deste documento.

Presentemente, o mundo está a ser assolado com a pandemia causada pelo vírus COVID-19, o que por sua vez, coloca não só a FAP em concreto, e as Forças Armadas em geral, bem como todos os empregadores de outras entidades públicas e organizações privadas em situação de instabilidade organizacional. É de notar que apesar de 40% (n=129) do efetivo aqui estudado demonstrar intenções de saída externa, a lealdade ativa não demonstra ter qualquer impacto na diminuição desta mesma intenção de saída destes militares. Logo, a questão pode se pôr em termos da instabilidade social, económica e de trabalho como resultado desta pandemia, impactando por sua vez na lealdade, intenção de saída e nos diversos componentes do comprometimento organizacional das praças. Estes fatores, sendo considerados críticos na gestão de recursos humanos, pode-se colocar esta mesma preocupação com a alteração da forma como o trabalho vai ser realizado no futuro. Neste sentido, apesar desta problemática não estar incluída no presente estudo, os resultados obtidos relevam a importância da lealdade em contexto organizacional e de trabalho, contribuindo para a formulação deste quadro teórico.

Em suma, e tendo em linha de conta o contexto no qual este estudo se desenvolveu, o contexto castrense dispõe de particularidades que, por oposição a contextos menos hierarquizados e estratificados burocraticamente, apontam maiores desafios aquando da intervenção sistémica em toda a organização. Na atual conjuntura, o diálogo ativo entre os vários atores sociais poderá assumir uma particular relevância em momentos de maior instabilidade, objetivando uma maior compreensão dos reais desafios ao nível da retenção de pessoal. Por sua vez, este diálogo deverá ocorrer não só com os efetivos ainda em contrato, mas também com aqueles que estão prestes a deixar a organização, nomeadamente através de entrevistas de saída. Neste último cenário, a entrevista de saída seria uma ferramenta-chave na fundamentação e criação de políticas futuras de recursos humanos nas Forças Armadas em geral e na FAP em particular.

Pelo exposto, muito na linha de uma abordagem *soft* preconizada pelo Modelo de Gestão de Recursos Humanos de Harvard¹³, a gestão de recursos humanos deverá ser perspectivada a um nível mais micro, isto é, focalizando-se nas pessoas que perfazem determinada organização, nos diversos *stakeholders*, no enquadramento da sociedade e nas características organizacionais, ao invés da emanção de políticas gerais abrangendo sempre um largo espectro indiferenciado de *stakeholders* que, de nada leva em conta a singularidade de cada um.

¹³ Suportado por Beer, Boselie e Brewster (2015).

Referências

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.
- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(5), 453-474.
- Akhtar, M. N., Bal, M., & Long, L. (2016). Exit, voice, loyalty, and neglect reactions to frequency of change, and impact of change. *Employee Relations*, 38(4), 536-562. doi:10.1108/ER-03-2015-0048
- Allen, M. (2014). Chapter 3: Hirschman and voice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, R. B. Freeman, A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, & R. Freeman (Eds.), *Handbook of research on employee voice* (pp. 36-51). New York: Edward Elgar Press.
- Allen, M., & Tüselmann, H.-J. (2009). All powerful voice? The need to include “exit”, “loyalty” and “neglect” in empirical studies too. *Employee Relations*, 31(5), 538-552. doi:10.1108/01425450910979275
- Allen, N. J. (2003). Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice. *Military Psychology*, 15(3), 237-253. doi:10.1207/S15327876MP1503_06
- Allen, N. J. (2016). Commitment as a multidimensional construct. In J. P. Meyer, *Handbook of Employee Commitment* (pp. 28-43). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- American Psychological Association. (2010). *Publication manual of the American Psychological Association*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123-146. doi:10.1177/0730888483010002001
- Aravopoulou, E. (2015). Experiencing organisational change in Greece: The impact of psychological contract, job satisfaction and organisational commitment on employees' EVLN behaviour. *The Business & Management Review*, 6(3), 131-133.
- Aravopoulou, E., Mitsakis, F., & Malone, C. (2017). A critical review of the exit-voice-loyalty-neglect literature: Limitations, key challenges and directions for future research. *The International Journal of Management*, 6(3), 1-10.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11 ed.). London: Kogan Page.
- Assis, D. d., & Nascimento, J. L. (2014). *O papel do comprometimento profissional na relação entre o cinismo e o comprometimento organizacional*. Dissertação de Mestrado.
- Baptista, C. S., & Sousa, M. J. (2014). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo bolonha* (5ª ed.). Lisboa: Pactor.
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 114-136. doi:10.1006/jvbe.1999.1712
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. doi:10.1086/222820
- Becker, T. E., Ullrich, J., & van Dick, R. (2013). Within-person variation in affective commitment to teams: Where it comes from and why it matters. *Human Resource Management Review*, 23(2), 131-147. doi:10.1016/j.hrmr.2012.07.006
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438. doi:10.1002/hrm.21726
- Belo, N. R. (2014). *Compromisso organizacional e intenções de saída: Será a antiguidade uma variável moderadora?* Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

- Berntson, E., Naswall, K., & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 215-230. doi:10.1177/0143831X09358374
- Bhatti, M. H., Akram, M. U., & Akram, M. B. (2016). Impact of organization commitment on turnover intention: Mediating role of job contentment. *European Journal of Business and Management*, 8(13), 24-39.
- Borges, M. S., & Ramos, N. M. (2011). Turnover: Uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial? *VIII Congresso Virtual Brasileiro - Administração*. Convibra.
- Cabral, A. M. (2011). *Gestão e desenvolvimento de carreiras: o caso da Marinha Portuguesa*. Lisboa: ISCTE.
- Çakmak-Otluoğlu. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 638-646. doi:10.1016/j.jvb.2012.03.001
- Casimiro, M. L. (2015). *O comprometimento com o superior hierárquico enquanto determinante do comprometimento organizacional: Um estudo de moderação da classe profissional militar na força aérea portuguesa*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Costa, C. J., & Moraes, L. F. (2006). Investigando as intenções de turnover: O caso dos vendedores e gerentes de duas redes de lojas da cidade de belo horizonte. *Revista Gestão & Tecnologia*, 6(1), 1-13.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas tipo likert: O número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), 162-174.
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5 point, 7 point and 10 point scales. *International Journal of Market Research*, 50(1), 61-104. doi:10.1177/147078530805000106
- Defesa Nacional. (2019). Militares RV/RC: Características e percepções.

- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *The Academy of Management Review*, 26(3), 446. doi:10.2307/259187
- Diário da República. (1999, junho 25). Decreto-Lei nº 236/99. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas*.
- Dowding, K., John, P., Mergoupis, T., & Vugt, M. v. (2000). Exit, voice and loyalty: Analytic and empirical developments. *European Journal of Political Research*, 37(4), 469-495. doi:10.1111/1475-6765.00522
- Espírito-Santo, H., & Daniel, F. (2015). Calcular e apresentar tamanhos do efeito em trabalhos científicos (1): As limitações do $p < 0,05$ na análise de diferenças de médias de dois grupos. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 1(1), 3-16.
- Esteves, T., & Lopes, M. P. (2016). Crafting a calling: The mediating role of calling between challenging job demands and turnover intention. *Journal of Career Development*, 44(1), 1-15. doi:10.1177/0894845316633789
- Fachada, C. P. (2015). *O piloto aviador militar: Traços disposicionais, características adaptativas e história de vida*. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Fachada, C. P., & Braga, C. M. (2018). *Motivação e turnover dos médicos militares das forças armadas portuguesas*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607. doi:10.2307/255909
- Farrell, D., & Petersen, J. C. (1982). Patterns of political behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 7(3), 403-412.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201-218. doi:10.1007/BF01385048
- Ferrão, H. M. (2019). *Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos quadros permanentes das forças armadas portuguesas*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

- Força Aérea Portuguesa. (2019). *Evolução dos efetivos da força aérea portuguesa*.
- Gade, P. A., Tiggler, R. B., & Schumm, W. R. (2003). The measurement and consequences of military organizational commitment in soldiers and spouses. *Military Psychology, 15*(3), 191-207. doi:10.1207/S15327876MP1503_03
- Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006, outubro). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior, 69*(2), 331-345. doi:10.1016/j.jvb.2005.12.005
- Graham, J. W., & Keeley, M. (1992). Hirschman's loyalty construct. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 5*(3), 191-200.
- Hagedoorn, M., Yperen, N. W., Vliert, E. V., & Buunk, B. P. (1999). Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 309-321. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199905)20:33.0.CO;2-P
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition* (7^a ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. U.S.A: Harvard University Press.
- Hsiung, H.-H., & Yang, K.-P. (2012). Employee behavioral options in problematic working conditions: Response pattern analysis. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(9), 1888-1907. doi:10.1080/09585192.2011.610340
- Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. N. (2015). Employee loyalty and organizational commitment in pakistani organizations. *Global Journal Of Human Resource Management, 3*(1), 1-11.
- Jawahar, I. M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research, 27*(2), 213-236. doi:10.1007/s12122-006-1004-1
- Jones, C. B., & Michael, G. (2007). The costs and benefits of nurse turnover: A business case for nurse retention. *Online Journal of Issues in Nursing, 12*(3). doi:10.3912/OJIN.Vol12No03Man04

- Karrasch, A. I. (2003). Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology, 15*(3), 225-236. doi:10.1207/S15327876MP1503_05
- Klein, H. J., Becker, T. E., & Meyer, J. P. (2009). *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Kolarska, L., & Aldrich, H. (1980). Exit, voice, and silence: Consumers and managers responses to organizational decline. *Organizational Studies, 1*(1), 41-58. doi:10.1177/017084068000100104
- Kreisman, B. J. (2002). Insights Into employee motivation, commitment and retention. *Business Training Experts, 1-24*.
- Leck, J. D., & Saunders, D. M. (1992). Hirschman's loyalty: Attitude or behavior? *Employee Responsibilities and Rights Journal, 5*(3), 219-230. doi:10.1007/BF01385049
- Liljegren, M., Nordlund, A., & Ekberg, K. (2008). Psychometric evaluation and further validation of the Hagedoorn et al. modified EVLN measure. *Scandinavian Journal of Psychology, 49*(2), 169-177. doi:10.1111/j.1467-9450.2007.00620.x
- Lima, A. N. (2016). *Comprometimento organizacional e satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento dos Fuzileiros da Armada Portuguesa*. Lisboa: ISCSP.
- Lyons, T. F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance, 6*, 99-110. doi:10.1016/0030-5073(71)90007-9
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychol Methods, 7*(1), 83-104. doi:10.1037/1082-989x.7.1.83
- Markovits, Y., Davis, A. J., & van Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among greek private and public sector employees. *International Journal of Cross-cultural Management, 7*(1), 77-99. doi:10.1177/1470595807075180
- Marôco, J. (2007). Consistency and efficiency of ordinary least squares, maximum likelihood, and three type II linear regression models: A Monte-Carlo simulation study. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences, 3*(2), 81-88. doi:10.1027/1614-2241.3.2.81

- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Perô Pinheiro: ReportNumber.
- McShane, S. (2006). *Organisational behaviour on the pacific rim*. Sydney, Australia: McGraw-Hill Higher Education.
- Mehta, N., Rajiv, S., & Srinivasan, K. (2001). Active versus passive loyalty: A structural model of consideration set formation. *Review of Marketing Science*, 6(28), 1-43. doi:10.2139/ssrn.310888
- Mellahi, K., Budhwar, P. S., & Li, B. (2010). A study of the relationship between exit, voice, loyalty and neglect and commitment in india. *Human Relation*, 63(3), 349-369. doi:10.1177/0018726709348932
- Meyer, J. P. (2016). *Handbook of employee commitment*. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378. doi:10.1037/0021-9010.69.3.372
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. California: SAGE Publications. doi:10.4135/9781452231556
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. doi:10.1016/S1053-4822(00)00053-X
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283-294. doi:10.1016/j.hrmr.2009.09.001

- Meyer, J. P., Allen, N., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*(4), 538-551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology, 74*(1), 152-156. doi:10.1037/0021-9010.74.1.152
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 1-16. doi:10.1016/j.jvb.2011.07.002
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., & Vandenberg, R. J. (2013). A person-centered approach to the study of commitment. *Human Resource Management Review, 23*(2), 190-202. doi:10.1016/j.hrmr.2012.07.007
- Minárová, S. (2018). Engagement, loyalty, organizational commitment, job satisfaction and motivation of public administrations managers. *Social and Economic Review, 53-66*.
- Ministério da Defesa Nacional. (2013). *Diretiva ministerial para a reforma estrutural na defesa nacional e nas forças armadas: Refoma "Defesa 2020"*. Despacho 7527-A/2012 de 11 de junho. Lisboa: Diário da República.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five ps for strategy. *California Management Review, 30*(1), 11-24. doi:10.2307/41165263

- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. doi:10.1037/0021-9010.62.2.237
- Mobley, W. H. (1992). *Turnover: Causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. doi:10.1037/0033-2909.86.3.493
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press. doi:10.1016/C2013-0-11207-X
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Nascimento, J. L. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*. Tese de Doutoramento, ISCTE, Lisboa.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. d. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-153.
- Naus, F., Iterson, A. v., & Roe, R. A. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718. doi:10.1177/0018726707079198
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1996). *Organisation Behaviour*. London: Prentice-Hall.
- Nunes, F. G., Monteiro, G., Oliveira, S., & Silva, N. (1992). Determinantes das opções comportamentais dos cadetes da Escola Naval. *Revista de Psicologia Militar*, 1(1), 137-148.
- Nunes, F., Reto, L., Martins, L., & Tinoco, A. (2014). Os significados de lealdade em hirschman: O papel da identidade organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 48-61.

- Oliveira, B. A. (2017). *Quadro permanente de praças*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Oliveira, J. P. (2009). *Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: Estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal*. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Phillips, J. J., & Edwards, L. (2009). *Managing talent retention: An ROI approach*. San Francisco: Pfeiffer.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. doi:10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Powell, D., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177. doi:10.1016/S0001-8791(03)00050-2
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35. doi:10.1590/S0034-75902003000400003
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2004). *Downsizing e despedimentos: As duas faces de Janus*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C., & Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2(3), 201-218. doi:10.1108/15365430480000510
- Ribeiro, S. (2019, julho 18). Efetivos das Forças Armadas. (Rádio Renascença, Interviewer)
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job

- satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
doi:10.2307/256461
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242. doi:10.1037/0022-3514.43.6.1230
- Sabino, A. M. (2011). *O comprometimento organizacional como determinante da voz: Um estudo de perfis*. Dissertação de Mestrado, Lisboa.
- Sabino, A. M. (2015). *Comprometimento organizacional e estratégias comportamentais: Da abordagem clássica ao papel mediador do silêncio*. Tese de Doutoramento, ISCSP, Lisboa.
- Sabino, A. M., Nascimento, J. L., & Lopes, A. A. (2013). Comprometimento organizacional como determinante da voz: Um estudo de mediação e moderação. *Revista Lusitana: Economia e Organização*, 16, 125-148.
- Salgueiro, M. d. (2007). *Modelos de equações estruturais: Aplicações com LISREL*. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Santos, J. A. (2012, maio). *Forças armadas em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Santos, J. I. (2017). *O papel do comprometimento profissional na relação de mediação entre a gestão de carreira e o comprometimento organizacional*. Lisboa: ISCSP.
- Saunders, D. M. (1992). Introduction to research on Hirschman's exit, voice, and loyalty model. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 187-190.
doi:10.1007/BF01385046
- Si, S. X., Wei, F., & Li, Y. (2008). The effect of organizational psychological contract violation on managers exit, voice, loyalty and neglect in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 932-944.
doi:10.1080/09585190801995849
- Silva, M. N. (2016). *O comportamento organizacional nas forças armadas*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.

- Silva, P. B. (2012). *Turnover: Um estudo de caso sobre as principais causas em uma empresa do ramo metal-mecânico*. Criciúma: UNESC.
- Simon, H. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes*. New York: The Free Press.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance, and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81. doi:10.1016/j.jvb.2008.10.006
- Somers, M. J. (2010). Patterns of attachment to organizations: Commitment profiles and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 443-453. doi:10.1348/096317909X424060
- Stanley, L. J., Vandenberg, R. J., Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). Commitment profiles and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 176-187. doi:10.1016/j.jvb.2013.01.011
- Taing, M., Granger, B. P., Groff, K. W., Walker, E. J., & Johnson, R. E. (2011). The multidimensional nature of continuance commitment: Commitment owing to economic exchanges versus lack of employment alternatives. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 269-284. doi:10.1007/s10869-010-9188-z
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, 17(1), 3-12. doi:10.1016/j.colegn.2009.05.001
- Takase, M., Yamashita, N., & Oba, K. (2008). Nurses' leaving intentions: Antecedents and mediating factors. *Journal of Advanced Nursing*, 62(3), 295-306. doi:10.1111/j.1365-2648.2007.04554.x
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intentions, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tremble, T. R., Payne, S. C., Finch, J. F., & Bullis, R. C. (2003). Opening organizational archives to reresearch: Analog measures of organizational commitment. *Military Psychology*, 15(3), 167-190. doi:10.1207/S15327876MP1503_02

- Tucker, S., & Turner, N. (2011). Young worker safety behaviors: Development and validation of measures. *Accident Analysis & Prevention*, 43(1), 165-175. doi:10.1016/j.aap.2010.08.006
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922. doi:10.1177/001872679905200703
- Vala, J., & Caetano, A. (1994). Estratégias de actuação organizacional. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, & A. Caetano, *Psicologia social das organizações: Estudos em empresas portuguesas* (pp. 123-137). Oeiras: Celta Editora.
- Varshney, D. (2014). Impact of self-concept on turnover intention: An empirical study. *American International Journal of Contemporary Research*, 4(10), 87-96.
- Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 326-347. doi:10.1006/jvbe.1999.1742
- Walker, R. M., & Boyne, G. A. (2006). Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the U.K. Labour government's public service improvement strategy. *Journal of Policy Analysis and Management*, 25(2), 88-117. doi:10.1002/pam.20177
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions, and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational*, 76, 303-321. doi:10.1348/096317903769647193
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290-308. doi:10.1016/j.jvb.2004.07.002
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521-539. doi:10.2307/2393565
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1992). What's loyalty? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 231-240. doi:10.1007/BF01385050

Yildiz, Z., Abdalla, S., & Erdoğan, Ş. (2009). The impact of nurses' motivation to work, job satisfaction, and sociodemographic characteristics on intention to quit their current job: An empirical study in Turkey. *Applied Nursing Research*, 22(2), 113-118. doi:10.1016/j.apnr.2007.06.002

Anexos

Anexo 1 – Questionário

Questionário

O presente questionário faz parte de um estudo em curso, realizado no âmbito do Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa). A investigação está sob a orientação do Professor Doutor José Luís Nascimento e coorientação do Capitão Tiago Teotónio.

Este questionário será aplicado à categoria de praças da Força Aérea Portuguesa (FAP) com o intuito de verificar e medir processos de vinculação e identificação com a FAP.

As respostas são **anónimas** e rigorosamente **confidenciais**, sendo os dados recolhidos destinados unicamente à investigação e tratados somente pelas pessoas a ela ligada. Esta investigação segue o código de ética da *American Psychological Association*.

Informa-se ainda que, caso a FAP solicite os resultados, estes ser-lhe-ão apenas facultados sob a forma de estatísticas globais, garantindo-se assim a confidencialidade das respostas individuais.

Os resultados da investigação dependem diretamente do rigor da sua resposta e da sinceridade com que responde. Pretende-se que a sua resposta seja espontânea e descreva aquilo que sente em relação à FAP. Estima-se que o questionário demore cerca de 10 minutos a ser respondido.

Leia atentamente cada uma das afirmações e responda assinalando com um **X** o seu grau de concordância ou discordância, numa escala de 7 posições, na qual a posição **1** corresponde a “**Discordo Totalmente**” e a **7** a “**Concordo Totalmente**”.

Em caso de dúvida ou esclarecimento adicional, por favor contacte-me através do seguinte endereço de email:

E-mail: GCMalcato@emfa.pt

Ext: 500478

Agradeço desde já a sua colaboração e tempo despendido.

Guilherme Malcato

CADJ/OPINF

Parte I

Considerando a sua **atual situação profissional**, e tendo em conta o que **sente pessoalmente em relação à Força Aérea Portuguesa**, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando uma das sete possíveis alternativas.

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

	1. Discordo Totalmente	2	3	4. Não concordo, Nem Discordo	5	6	7. Concordo Totalmente
1. Sou incapaz de criticar negativamente a Força Aérea na presença de pessoas que não sejam os seus colaboradores civis e militares	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” à Força Aérea	1	2	3	4	5	6	7
3. Penso que a Força Aérea não merece que a defenda quando é criticada por outros	1	2	3	4	5	6	7
4. Estou a considerar seriamente a possibilidade de poder vir a trocar o meu trabalho atual por um outro trabalho alternativo dentro da Força Aérea	1	2	3	4	5	6	7
5. Se fosse possível gostaria de mudar de equipa de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
6. Pretendo sair da FA o mais depressa possível	1	2	3	4	5	6	7
7. Eu não iria deixar a Força Aérea neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
8. Considero que não tenho outra alternativa para a minha atual situação, que não seja mudar de emprego	1	2	3	4	5	6	7

	1. Discordo Totalmente	2	3	4. Não concordo, Nem Discordo	5	6	7. Concordo Totalmente
9. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da Força Aérea	1	2	3	4	5	6	7
10. Tenho estado ativamente à procura de um outro emprego alternativo	1	2	3	4	5	6	7
11. Uma das consequências negativas para mim se saísse da Força Aérea resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
12. Na realidade sinto os problemas da Força Aérea como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
13. Sentir-me-ia culpado se deixasse a Força Aérea agora	1	2	3	4	5	6	7
14. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar na Força Aérea é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque poderei não conseguir cobrir a totalidade de benefícios que tenho na FA	1	2	3	4	5	6	7
15. O meu comportamento respeita os valores, normas e princípios que orientam a Força Aérea	1	2	3	4	5	6	7
16. Se tiver oportunidade, gostaria de sair da FA durante o próximo ano	1	2	3	4	5	6	7
17. A Força Aérea tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
18. Estou a pensar na possibilidade de pedir para ser transferido do meu trabalho atual para um outro trabalho alternativo dentro da FA	1	2	3	4	5	6	7
19. Seria materialmente muito penalizador para mim sair, neste momento, da Força Aérea, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
20. Sinto que tenho um grande dever para com a Força Aérea	1	2	3	4	5	6	7
21. Fico preocupado/a quando a Força Aérea tem um problema	1	2	3	4	5	6	7
22. Não me sinto como fazendo parte da Força Aérea	1	2	3	4	5	6	7

	1. Discordo Totalmente	2	3	4. Não concordo, Nem Discordo	5	6	7. Concordo Totalmente
23. Neste momento, manter-me na Força Aérea é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
24. Pessoalmente considero que a Força Aérea é uma boa instituição onde trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
25. Já tomei a decisão de sair da FA	1	2	3	4	5	6	7
26. Quando há um problema, sei que a hierarquia da Força Aérea irá resolvê-lo	1	2	3	4	5	6	7
27. Estou ativamente a tentar que seja transferido para um outro trabalho na Força Aérea	1	2	3	4	5	6	7
28. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Força Aérea	1	2	3	4	5	6	7
29. Não estou a pensar atualmente em mudar de emprego, mesmo que me surgisse uma oportunidade para tal	1	2	3	4	5	6	7
30. Como tenho confiança na hierarquia da Força Aérea, faço o meu trabalho com rigor e deixo que a hierarquia tome as decisões que lhe compete tomar	1	2	3	4	5	6	7
31. Como já dei tanto à Força Aérea, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra instituição	1	2	3	4	5	6	7
32. Não me sinto como “fazendo parte da família” da Força Aérea	1	2	3	4	5	6	7
33. A Força Aérea tem a capacidade de resolver os problemas que apareçam através de consensos	1	2	3	4	5	6	7
34. Defendo a Força Aérea quando os outros a criticam	1	2	3	4	5	6	7
35. A Força Aérea merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
36. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a Força Aérea no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
37. Ficaria muito feliz em fazer carreira na Força Aérea para o resto da minha vida	1	2	3	4	5	6	7

	1. Discordo Totalmente	2	3	4. Não concordo, Nem Discordo	5	6	7. Concordo Totalmente
38. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair da Força Aérea neste momento	1	2	3	4	5	6	7

Parte II – Dados Demográficos

No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a este questionário e fazer comparações estatísticas, pedimos-lhe algumas **informações pessoais**.

Lembramos-lhe mais uma vez que toda a informação recolhida é **rigorosamente confidencial**, não havendo qualquer identificação pessoal.

Assinale com um X a opção que diz respeito à sua situação. Se tiver qualquer dúvida, por favor contacte imediatamente o investigador.

1. Sexo

- a. Feminino
- b. Masculino

2. Estado Civil

- a. Solteiro(a)
- b. Casado(a) / União de Facto
- c. Divorciado(a) / Separado(a)
- d. Viúvo(a)

3. Habilitações Literárias

- a. 9.º Ano
- b. 12.º Ano
- c. Ensino Superior (Universitário/Politécnico)

4. Idade: _____ anos

5. Tempo de Contrato (após primeira colocação)

- a. 1º Ano
- b. 2º Ano
- c. 3º Ano
- d. 4º Ano
- e. 5º Ano (Último ano de contrato)

6. Posto

- a. Soldado
- b. 2º Cabo
- c. 1º Cabo
- d. Cabo-Adjunto

7. Especialidade

- a. OPCOM
- b. OPMET
- c. OPS
- d. OPINF
- e. OPSAS
- f. OPCART

- g. OPRDET
- h. MMA
- i. MMT
- j. MELECT
- k. MELECA
- l. MELIAV
- m. MARME
- n. ABST
- o. CMI
- p. SS
- q. PA
- r. SAS
- s. MUS
- t. CLAR
- u. SHS
- v. CAUT

8. Unidade de Colocação

- a. CA
- b. AFA
- c. AM1
- d. AM3
- e. AT1
- f. BA1
- g. BA11
- h. BA5
- i. BA6
- j. CFMTFA
- k. Complexo de Alfragide
- l. Complexo do Lumiar
- m. CT
- n. CTSFA
- o. CZAA/BA4
- p. DGMFA
- q. ER1
- r. ER2
- s. ER3
- t. ER4
- u. MUSAR
- v. Fora do Ramo

Anexo 2 – Despacho N.º 43/2016



DESPACHO N.º 43/2016

Assunto: **AS ESPECIALIDADES DOS MILITARES DA FORÇA AÉREA EM REGIME DE CONTRATO (RC), NAS SUAS VÁRIAS MODALIDADES**

Considerando que a matéria concernente às especialidades dos militares da Força Aérea em Regime de Contrato (RC) se encontra estabelecida no Despacho do CEMFA n.º 24/2010, de 9 de fevereiro.

Considerando as alterações legislativas entretanto ocorridas, nomeadamente com a publicação do Decreto-Lei n.º 130/2010, de 14 de dezembro, com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei n.º 147/2015, de 3 de agosto, o qual estabeleceu o Regime de Contrato Especial (RCE) com uma duração mínima de contrato de 8 anos e máxima de 18 anos, na categoria de oficiais, para as áreas funcionais de medicina, pilotagem de aeronaves e assistência religiosa.

E tendo em conta a imprescindibilidade de adequação das especialidades da categoria de oficiais, sargentos e praças, incluindo o modelo de formação técnico-militar, às necessidades funcionais da Força Aérea.

Nos termos do n.º 2 do artigo 258.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, determino o seguinte:

1. As especialidades dos militares da Força Aérea na categoria de oficiais em Regime de Contrato Especial (RCE) são as seguintes:
Pilotos (PIL), Médicos (MED), Médicos Dentistas (MEDDENT), Médicos Veterinários (MEDVET), Capelães (CAPLE).
2. As Especialidades dos militares da Força Aérea em Regime de Contrato (RC) são as seguintes:
 - a. Na categoria de oficiais:

1/11



Juristas (JUR), Psicólogos (PSI), Navegadores (NAV), Técnicos de Informática (TINF), Técnicos de Operações de Comunicações e Criptografia (TOCC), Técnicos de Operações de Meteorologia (TOMET), Técnicos de Operações de Circulação Aérea e Radar de Tráfego (TOCART), Técnicos de Operações de Detecção e Conduta de Intercepção (TODCI), Técnicos de Operações (TOPS), Técnicos de Manutenção de Material Aéreo (TMMA), Técnicos de Manutenção de Material Terrestre (TMMT), Técnicos de Manutenção de Material Electrotécnico (TMMEL), Técnicos de Manutenção de Armamento e Equipamento (TMAEQ), Técnicos de Abastecimento (TABST), Técnicos de Pessoal e Apoio Administrativo (TPAA), Polícia Aérea (PA), Técnicos de Saúde (TS), Recursos Humanos e Logística (RHL) e Serviço Interno (SI);

b. Na categoria de sargentos:

Operadores de Comunicações (OPCOM), Operadores de Meteorologia (OPMET), Operadores de Circulação Aérea e Radaristas de Tráfego (OPCART), Operadores Radaristas de Detecção (OPRDET), Operadores de Informática (OPINF), Operadores de Sistemas de Assistência e Socorro (OPSAS), Mecânicos de Material Aéreo (MMA), Mecânicos de Material Terrestre (MMT), Mecânicos de Electricidade (MELECT), Mecânicos de Electrónica (MELECA), Mecânicos de Electricidade e Instrumentos de Avião (MELIAV), Mecânicos de Armamento e Equipamento (MARME), Abastecimentos (ABST), Construção e Manutenção de Infra-estruturas (CMI), Polícia Aérea (PA), Secretariado e Apoio de Serviços (SAS), Músicos (MUS), Recursos Humanos e Logística (RHL) e Serviço Interno (SI).



- c. Na categoria de praças:
- Operadores de Comunicações (OPCOM), Operadores de Meteorologia (OPMET), Operações (OPS), Operadores de Informática (OPINF), Operadores de Sistemas de Assistência e Socorro (OPSAS), Mecânicos de Material Aéreo (MMA), Mecânicos de Material Terrestre (MMT), Mecânicos de Electricidade (MELECT), Mecânicos de Electrónica (MELECA), Mecânicos de Electricidade e Instrumentos de Avião (MELIAV), Mecânicos de Armamento e Equipamento (MARME), Abastecimentos (ABST), Construção e Manutenção de Infra-estruturas (CMI), Serviço de Saúde (SS), Polícia Aérea (PA), Secretariado e Apoio de Serviços (SAS), Músicos (MUS), Clarins (CLAR), Serviço de Hotelaria e Subsistências (SHS), Condutores Auto (CAUT) e Serviço Interno (SI).
3. As funções são as seguintes:
- a. Aos oficiais das especialidades do RC e do RCE, tal como dos sargentos das especialidades do RC, incumbem as funções gerais estabelecidas para os militares dos Quadros Permanentes de igual categoria e posto;
- b. Às praças do RC incumbe o desempenho de funções no âmbito de execução nos Comandos, Órgãos, Unidades e Serviços da Força Aérea, bem como noutros Órgãos exteriores ao Ramo, sendo os cargos e as funções de cada posto e especialidade os previstos na estrutura orgânica e nos regulamentos internos onde estas praças estiverem colocadas.
4. A caracterização funcional das especialidades é a seguinte:
- a. Aos oficiais das especialidades a seguir indicadas compete:
- (1) PIL – Dirigir e executar atividades de instrução e treino de voo, operacionais e de combate, incluindo as responsabilidades



referentes a treino e emprego tático dos meios aéreos, relativamente a aeronaves isoladas e esquadrilhas;

- (2) MED – Dirigir e executar atividades médico-sanitárias no âmbito operacional e assistencial;
- (3) JUR – Prestar apoio de natureza jurídica às Unidades, Órgãos e Serviços da Força Aérea;
- (4) PSI – Selecionar, prestar assistência, formar e intervir no âmbito da psicologia aeronáutica, psicologia militar e desenvolvimento organizacional, e da psicologia clínica e educacional;
- (5) MEDVET – Dirigir e executar as atividades de apoio clínico a animais e ações no âmbito da higiene pública médico-veterinária;
- (6) MEDDENT – Dirigir e executar atividades de prevenção, diagnóstico e tratamento das anomalias e doenças dos dentes, boca, maxilares e estruturas anexas, no âmbito operacional e assistencial;
- (7) NAV – Dirigir e executar a navegação a bordo das aeronaves em missões atribuídas à unidade aérea, nomeadamente em reabastecimento em voo, reconhecimento, busca e salvamento, luta anti-submarina, calibração de ajudas rádio e largada em voo;
- (8) TINF – Dirigir e executar as atividades relacionadas com o desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação e com a exploração dos respetivos suportes físicos e lógicos de computação;
- (9) TOCC – Dirigir e executar atividades referentes à exploração de sistemas de comunicações terrestres ou aéreas;
- (10) TOMET – Dirigir e executar as atividades relacionadas com a análise e previsão do estado de atmosfera para fins aeronáuticos;



- (11) TOCART – Dirigir e executar as atividades relacionadas com a prestação dos serviços de tráfego aéreo;
- (12) TODCI – Dirigir e executar as atividades relacionadas com o sistema de defesa aérea, designadamente a identificação e seguimento dos cursos e a ação dos interceptores e demais tráfego em operações militares;
- (13) TOPS – Dirigir e executar atividades relacionadas com a gestão das operações aéreas;
- (14) TMMA – Dirigir e executar as atividades relativas às operações de manutenção (revisões, modificações, reparações e inspeções) em aeronaves, células, motores e sistemas mecânicos;
- (15) TMMT – Dirigir e executar as atividades de manutenção, exploração e reparação de equipamentos terrestres móveis, autopropulsionados ou não (revisões, reparações, inspeções e modificações). Dirigir as atividades relativas ao transporte, armazenamento e conservação de cargas;
- (16) TMMEL – Dirigir e executar as atividades de manutenção, exploração e reparação dos equipamentos elétricos e eletrónicos de aeronaves e terrestres;
- (17) TMAEQ – Dirigir e executar as atividades de manutenção, exploração e reparação do armamento terrestre e aéreo e dos equipamentos de voo e sobrevivência, bem como das barreiras de retenção de aeronaves;
- (18) TABST – Dirigir e executar as atividades relacionadas com a identificação e determinação das necessidades de recursos materiais e a administração desses recursos. Promover a obtenção, receção, catalogação, armazenamento, conservação, distribuição, reparação, recuperação e abate de materiais;



- (19) TPAA – Dirigir e executar as atividades relacionadas com a função administrativa da gestão de pessoal. Dirigir e executar as atividades executivas dos órgãos de apoio administrativo;
- (20) PA – Dirigir e executar as atividades relacionadas com a segurança das instalações, defesa de Unidades da Força Aérea, segurança dos sistemas de armas, proteção de recursos humanos e materiais e segurança administrativa e documental;
- (21) RHL – Exercer funções e executar atividades relacionadas com a gestão dos recursos humanos, e com a instalação, operação, manutenção e gestão dos sistemas e meios de suporte logístico, afetos à Força Aérea, bem como na área da saúde e nas outras áreas funcionais, para satisfação de necessidades específicas do Ramo e de acordo com o tipo de licenciatura ou qualificação técnico-profissional;
- (22) TS – Exercer funções e executar atividades relacionadas com a prestação de cuidados de enfermagem especializados.
- (23) CAPLE – Exercer funções e executar atividades relacionadas com a Assistência Religiosa dos militares;
- (24) SI – Dirigir e executar tarefas relacionadas com o apoio aos serviços de manutenção e intendência. Destina-se aos militares RC que perderam a qualificação ou a aptidão para o desempenho das suas tarefas e, ainda, àqueles que são abatidos ao efectivo por não terem terminado a formação complementar da especialidade.

b. Aos sargentos das especialidades a seguir mencionadas compete:

- (1) OPCOM – Coordenar e explorar as atividades dos centros de comunicações terrestres e aéreas, englobando os aspetos de operações, procedimentos e segurança;



- (2) OPMET – Coordenar e executar as atividades básicas da meteorologia, nomeadamente observações de superfície e de altitude, marcação de cartas, codificação e descodificação de mensagens meteorológicas, elaboração de previsões locais e utilização de publicações, tabelas, gráficos, instrumentos e equipamentos meteorológicos;
- (3) OPCART – Coordenar e executar as atividades relacionadas com a prestação dos serviços de tráfego aéreo;
- (4) OPRDET – Coordenar e executar as atividades relacionadas com a deteção do tráfego aéreo, nomeadamente a operação dos órgãos sensoriais do sistema de defesa aérea;
- (5) OPINF – Operar e controlar equipamentos informáticos dos centros de processamento de dados e respetivos postos de recolha, de acordo com os planos diários de exploração e segurança, executar tarefas de instalação e manutenção preventiva de equipamentos informáticos no âmbito da operação, colaboração nas atividades de desenvolvimento e manutenção de aplicações informáticas;
- (6) OPSAS - Assegurar a prevenção de todos os tipos de incêndio em instalações, terrenos e armamento, dirigir e combater incêndios nas áreas referidas e aeronaves, assegurar as ações de salvamento do pessoal envolvido em acidentes, supervisionar, efetuar a manutenção e garantir a prontidão do material de salvamento e de combate a incêndios;
- (7) MMA – Coordenar e executar as atividades relacionadas com a manutenção em aeronaves, seus subconjuntos, componentes, órgãos e acessórios das áreas de mecânica relativas a motores, célula e sistema de aeronaves;



- (8) MMT – Coordenar e executar as atividades relacionadas com a exploração, instalação, remoção, manutenção, reparação e introdução de modificações em equipamentos terrestres e seus componentes e acessórios, conduzir viaturas auto e operar equipamentos;
- (9) MELECT – Coordenar e executar as atividades relacionadas com a instalação e manutenção dos sistemas de produção, transformação, transporte e utilização de energia elétrica, dos sistemas elétricos de viaturas, equipamentos auxiliares, equipamentos de calor e frio e equipamento eletrônico de potência;
- (10) MELECA – Coordenar e executar as atividades relacionadas com a instalação e manutenção dos materiais e equipamentos eletrônicos de terra e dos equipamentos eletrônicos de aeronave que têm analogia ou correspondência técnica ou funcional com os de terra;
- (11) MELIAV – Coordenar e executar as atividades relacionadas com a instalação e manutenção dos materiais e equipamentos eletrotécnicos e instrumentos de aeronaves e simuladores de voo, à exceção dos equipamentos eletrônicos que têm analogia ou correspondência técnica ou funcional com os de terra;
- (12) MARME – Coordenar e executar as atividades relacionadas com a instalação e manutenção do armamento e do equipamento de voo e de sobrevivência, seus subconjuntos, componentes, órgãos, acessórios e munições, bem como das barreiras de retenção de aeronaves;
- (13) ABST – Coordenar e executar as atividades relacionadas com a obtenção, contabilização e gestão de recursos, nomeadamente



através da receção, armazenagem e conservação, inventários, sistema de catalogação, controlo de qualidade, inspeção, recuperação, abate e determinação de necessidades e níveis de material;

- (14) CMI – Coordenar e executar as atividades relacionadas com a construção, reparação e manutenção de infraestruturas, fiscalização de obras por empreitada e condução da execução de obras de administração direta;
- (15) PA - Coordenar e executar planos e explorar programas de segurança da Força Aérea, no âmbito interno e no referente às necessidades evidenciadas em operações conjuntas com outros Ramos ou forças de segurança, incluindo a execução das tarefas que visam a segurança das instalações e demais recursos da Força Aérea e a defesa das unidades;
- (16) SAS – Coordenar e executar as atividades relacionadas com a documentação e correspondência, escrituração de registos, elaboração do expediente corrente e execução das técnicas documentais básicas e de arquivo e dos programas atribuídos;
- (17) MUS – Integrar, como executantes, a banda de música e fanfarras da Força Aérea, bem como coordenar e executar as atividades relacionadas com a manutenção e afinação dos instrumentos distribuídos;
- (18) RHL – Executar atividades relacionadas com a gestão dos recursos humanos, com a instalação, operação, manutenção e gestão dos sistemas e meios de suporte logístico, afetos à Força Aérea, na área da saúde e nas outras áreas funcionais, para satisfação de necessidades específicas do Ramo e de acordo com o tipo de qualificação técnico-profissional;



- (19) SI – Coordenar e executar tarefas relacionadas com o apoio aos serviços de manutenção e intendência. Destina-se aos militares do RC que perderam a qualificação ou a aptidão para o desempenho das suas tarefas e, ainda, àqueles que são abatidos ao efetivo por não terem terminado a formação complementar da especialidade.

c. Às praças das especialidades a seguir discriminadas incumbe:

- (1) OPS – Executar tarefas relacionadas com a atividade das operações aéreas;
- (2) CAUT – Conduzir todos os tipos de veículos automóveis em uso na Força Aérea;
- (3) SHS – Executar tarefas relacionadas com serviços de bar, refeitório e cozinha;
- (4) CLAR – Executar tarefas de natureza musical associadas à formação militar e participar em cerimónias militares e respectivos treinos, no âmbito das atividades das fanfarras;
- (5) SI – Executar tarefas relacionadas com o apoio aos serviços de manutenção e intendência. Executar tarefas indiferenciadas inerentes ao serviço interno das unidades e órgãos da Força Aérea. Destina-se também aos militares do RC que perderam a qualificação ou a aptidão para o desempenho das suas tarefas e àqueles que são abatidos ao efetivo por não terem terminado a formação complementar da especialidade;
- (6) Às praças das restantes especialidades incumbe, na parte respetiva, as funções no âmbito de execução previstas para os



Sargentos, discriminadas no subparágrafo b. do parágrafo 4 deste Despacho.

5. As especialidades OPCART e OPRDET na categoria de praças são consideradas em extinção, por cancelamento de novas admissões.
6. Compete à Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea (EMFA/DIVREC) propor superiormente, quando for julgado conveniente, a posterior alteração ou revogação do presente Despacho.
7. O presente Despacho entra em vigor na data da sua assinatura e revoga o Despacho do CEMFA n.º 24/2010, de 9 de fevereiro.

Alfragide, 11 de maio de 2016

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA

Manuel Teixeira Rolo
General

11/11

Anexo 3 – Despacho N.º 10/2017



DESPACHO N.º 10/2017

Assunto: DURAÇÃO DO PERÍODO MÍNIMO DO CONTRATO E RESPETIVAS RENOVAÇÕES PARA AS ESPECIALIDADES EM REGIME DE CONTRATO, NAS SUAS VÁRIAS MODALIDADES

Considerando o investimento significativo que a Força Aérea tem vindo a fazer na formação de pessoal e a necessidade do Ramo ver compensado o seu esforço neste âmbito.

Tendo em conta a exigência e a duração da formação ministrada nas especialidades das categorias de oficiais, sargentos e praças em regime de contrato, nas suas várias modalidades.

Nos termos do n.º 4 do artigo 45.º do Regulamento da Lei do Serviço Militar (RLSM), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 289/2000, de 14 de novembro, retificado pela Declaração de Retificação n.º 16-T/2000, de 29 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 52/2009, de 2 de março, determino o seguinte:

1. Após terminar a Instrução Complementar, os militares ficam sujeitos ao cumprimento de um período inicial mínimo designado por Contrato Inicial (CI) tendo em conta a formação, categoria, especialidade e modalidade de contrato e resulta da conjugação de dois fatores:
 - a. O período calculado em anos completos;
 - b. O período que decorre do ciclo contratual de renovação a que pertencem.
2. O período referido na alínea a. do n.º 1, é o abaixo indicado:
 - a. Oficiais pilotos (PIL) – Dez anos;
 - b. Oficiais médicos (MED) que ingressem com a especialidade médica – Oito anos;



- c. Oficiais médicos (MED) que ingressem sem a especialidade médica – Seis anos após a conclusão do internato médico, não podendo no entanto ser inferior a oito anos desde o início do contrato;
- d. Oficiais médicos veterinários (MEDVET) e médicos dentistas (MEDDENT) – Oito anos;
- e. Oficiais navegadores (NAV) – Seis anos;
- f. Oficiais técnicos de operações de circulação aérea e radar de tráfego (TOCART) e técnicos de operações de deteção e conduta de interceção (TODCI) – Cinco anos;
- g. Oficiais técnicos de operações de meteorologia (TOMET), técnicos de operações (TOPS) e técnicos de saúde (TS) – Quatro anos;
- h. Oficiais técnicos de informática (TINF) admitidos sem formação específica na área com qualquer mestrado ou licenciatura pré-Bolonha ou pós-Bolonha, que tenham concluído o ensino secundário com aproveitamento nas disciplinas de Matemática A ou B – Quatro anos;
- i. Oficiais técnicos de manutenção de material eletrotécnico (TMMEL) admitidos sem formação específica na área com qualquer mestrado ou licenciatura pré-Bolonha ou pós-Bolonha, que tenham concluído o ensino secundário com aproveitamento nas disciplinas de Matemática A ou B – Quatro anos;
- j. Restantes especialidades de oficiais e oficiais TINF e TMMEL não incluídos nas alíneas h. e i. – Três anos;
- k. Sargentos mecânicos de material aéreo (MMA), mecânicos de eletricidade e instrumentos de avião (MELIAV), mecânico de armamento e equipamento (MARME), operadores de circulação aérea e radarista de tráfego (OPCART), operadores radaristas de deteção (OPRDET), operadores de sistemas de assistência e socorro (OPSAS) e operador de meteorologia (OPMET) – Cinco anos;
- l. Restantes especialidades de sargentos – Quatro anos;



- m. Praças admitidas cuja exigência mínima para o ingresso no Curso de Formação de Praças (CFP) seja o 11.º/12.º ano: todas as especialidades – Quatro anos;
 - n. Praças admitidas cuja exigência mínima para o ingresso no CFP seja o 9.º ano: todas as especialidades – Três anos.
3. O período de tempo referido no n.º 1 do presente Despacho, caduca numa das seguintes datas:
- a. 1 de janeiro – (Ciclo de janeiro) quando inicia o CI entre 2 de setembro e 1 de janeiro;
 - b. 1 de maio – (Ciclo de maio) quando inicia o CI entre 2 de janeiro e 1 de maio;
 - c. 1 de setembro – (Ciclo de setembro) quando inicia o CI entre 2 de maio e 1 de setembro.
4. O período indicado na alínea b. do n.º 1 do presente Despacho não se aplica aos Oficiais NAV.
5. Uma vez cumprido o período mínimo do contrato e sempre que possível, até ao limite estabelecido no n.º 1 do artigo 28.º da Lei do Serviço Militar, aprovada pela Lei n.º 174/99, de 21 de setembro, alterada pela Lei Orgânica n.º 1/2008, de 6 de maio, e no n.º 1 do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 130/2010, de 14 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 145/2015, de 3 de agosto, que aprova o regime de contrato especial, o contrato pode ser renovado nos termos da legislação aplicável ao mesmo.
6. Sem prejuízo do tempo de serviço efetivo prestado em anterior especialidade ou categoria ser contabilizado para o cômputo geral do contrato, a duração dos períodos mínimos dos contratos celebrados com militares na sequência de reclassificação ou mudança de categoria, ao abrigo do artigo 271.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio, é a da nova especialidade ou categoria, de acordo com os n.ºs 1 e 2 do presente Despacho, nos seguintes termos:



- a. No caso de haver lugar a nova instrução complementar (IC), o período mínimo conta-se desde a conclusão dessa IC;
 - b. No caso de não haver lugar a nova IC, o período mínimo conta-se desde a conclusão da IC recebida antes do ingresso nas fileiras.
7. Compete à Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea (EMFA/DIVREC) propor superiormente, quando julgado conveniente, a posterior alteração ou revogação do presente Despacho.
 8. O presente Despacho entra em vigor na data da sua assinatura, aplicando-se às relações jurídicas decorrentes de procedimentos de admissão a cursos de formação que tenham já previsto os períodos mínimos de serviço agora aprovados.
 9. O Despacho do CEMFA n.º 44/2016, de 11 de maio, é revogado, salvaguardando-se, no entanto, as situações já constituídas.

Alfragide, 7 de fevereiro de 2017

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA

Manuel Teixeira Rolo
General

Anexo 4 – Especialidades agregadas em Áreas de Intervenção

Praças				
ÁREAS DE INTERVENÇÃO	ESPECIALIDADES	Efetivo p/Especialidade	Efetivo Total por Área	Total
Operações	OPCOM - Comunicações	14	30	321
	OPCART - Controlo de Tráfego Aéreo	1		
	OPMET - Meteorologia	5		
	OPRDET - Radarista de Detecção	1		
	OPS - Operações Aéreas	9		
Manutenção	MARME - Armamento e Equipamento	6	76	
	MELECT - Eletricidade	6		
	MELIAV - Eletro-Aviónicos	9		
	MELECA - Eletrónica	10		
	MMA - Material Aéreo	34		
	MMT - Material Terrestre	11		
Apoio	ABST - Abastecimento	31	215	
	OPSAS - Assistência e Socorro	22		
	CMI - Construção e Manutenção de Infraestruturas	2		
	SHS - Hotelaria e Subsistências	4		
	OPINF - Informática	30		
	MUS - Músicos	7		
	PA - Polícia Aérea	38		
	16 SS - Saúde	15		
	SAS - Secretariado e Apoio dos Serviços	46		
	CAUT - Condutor Auto	19		
	CLAR - Clarins	1		

Anexo 5 – Agrupamento de unidades de colocação

Colocação MCR	Colocação Agrupada do Estudo	Total Efetivo
CA		
CME	CA	23
AFA	AFA	5
AM1	AM1	14
AM3	AM3	0
AT1	AT1	8
BA1	BA1	16
BA11	BA11	35
BA5	BA5	36
BA6	BA6	38
CFMTFA	CFMTFA	22
AHFA	Complexo de Alfragide	40

CAR		
CLAFA		
CPESFA		
DAT		
DCSI		
DEP		
DFFA		
DI		
DJFA		
DMSA		
DP		
GABCEMFA		
GVCEMFA		
SAF		
SDFFA		
SJD		
SR		
UAL		
BANDMUS		
CRFA	Complexo do Lumiar	16
CMA		
DS		
CT	CT	9
CTSFA	CTSFA	2
BA4	CZAA/BA4	18
CZAA		
DGMFA	DGMFA	17
ER1	ER1	3
ER2	ER2	2
ER3	ER3	2
ER4	ER4	0
MUSAR	MUSAR	0
COM	Fora do Ramo	15
EIOTAN		
EMGFA		
HFAR		
GNS		
HFAR-PL		
HFAR-PP		
IUM		
JALLC		
LCOMBGG		
SGERMDN		
UNAPCSM		
UNAPEMGFA		
UNAPRGF		
CCOM		
DIRCSI		

COA		
CASO		

Anexo 6 – População total vs. Amostra recolhida por unidade de colocação

