



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

Entender o comprometimento organizacional hoje:

Envolvimento da Função, Perceção do Suporte Organizacional e

Satisfação com as recompensas.

Aluno:

Filipe Samico Costinha

dezembro de 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Trabalho Final de Mestrado

Dissertação

**Entender o comprometimento organizacional hoje:
Envolvimento da Função, Perceção do Suporte Organizacional e
Satisfação com as recompensas.**

Aluno:

Filipe Samico Costinha

Júri:

Presidente: Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos

Orientadora: Doutora Sofia Isabel Coelho Bento

Vogal: Doutora Helena Maria Rocha Serra

dezembro de 2013

RESUMO

O tipo de comprometimento organizacional (CO) existente entre os colaboradores de uma organização tem reflexos importantes na vida organizacional. Por isso, a gestão de recursos humanos em colaboração com a gestão de topo deve promover políticas de recompensas (SR) concordantes com o comprometimento organizacional dos colaboradores, como também deve, alterar formas de trabalho ou funções (EF) e intervir no desenhar de estratégias mais adequadas de comunicação de suporte organizacional (PSO) entre as chefias e os seus subordinados. Assim, a presente investigação analisa o tipo de relações existentes entre os conceitos referidos (CO, SR, EF e PSO) no caso de uma organização militar. O objetivo principal é construir um diagnóstico atual da organização em termos de comprometimento organizacional, explorando novas estratégias a implementar, de forma a melhorar o desempenho por parte dos colaboradores, desenvolvendo mecanismos de retenção dos mesmos.

Palavras-chaves: *Comprometimento organizacional, Envolvimento da função, Perceção do Suporte Organizacional, Satisfação com as Recompensa e Gestão Estratégica de Gestão de Recursos Humanos.*

ABSTRACT

The type of organizational commitment (OC) between the employees of an organization has important effects in organizational life. Therefore, the management of human resources in collaboration with top management should promote policies rewards (SR) consistent with the organizational commitment of employees, but also must change ways of working or functions (EF) and intervene in designing the most appropriate strategies for communicating organizational support (POS) between managers and their subordinates. So, this research analyzes the type of relationships that exist between these concepts (OC, SR, EF and POS) in the case of a military organization. The main goal is to build a current diagnosis of the organization in terms of organizational commitment, exploring new strategies to be implemented in order to improve performance by employees, developing, therefore, mechanisms for employee retention.

Keywords: *Organizational commitment, Involvement of the function, Perception of the Organizational Support, Satisfaction with Rewards and Strategic Management of Human Resource Management.*

AGRADECIMENTOS

A realização do mestrado em Gestão de Recursos Humanos só foi possível graças ao apoio incondicional recebido por parte da Daniela e da minha mãe, a quem expresso o meu profundo agradecimento.

Gostaria de agradecer toda ajuda, apoio, colaboração e incentivo recebido ao longo deste tempo da minha orientadora Professora Sofia Bento.

Por fim resta-me agradecer à Força Aérea, organização para a qual trabalho neste momento, pela receptividade que teve para que a investigação tivesse sucesso. Em particular agradecer aos camaradas que intervieram em todo o processo de aplicação dentro da Organização.

Grato a todos!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
GRH em Portugal.....	2
DEFINIÇÃO DE CONCEITOS.....	6
Comprometimento organizacional	6
Perceção do suporte organizacional	8
Envolvimento da função	9
Satisfação com as recompensas	10
OBJETIVOS DA PESQUISA	12
Hipóteses	12
ESTUDO EMPÍRICO.....	14
Metodologia	14
Instrumento	14
Amostra	15
Variáveis (Modelo de análise)	16
RESULTADOS	19
Caracterização da amostra	19
Fiabilidade das escalas	20
Análise dos resultados	21
Análise de hipóteses	21
CONCLUSÃO.....	29
BIBLIOGRAFIA	32
ANEXO I - Listagem dos temas para os encontros da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas	40
ANEXO II – Instrumento.....	41

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - Análise da fiabilidade das escalas.....	20
TABELA 2 - Correlação entre as variáveis envolvimento da função e comprometimento afetivo.....	21
TABELA 3 - Correlação entre as variáveis envolvimento da função e comprometimento organizacional calculativo.....	22
TABELA 4 - Correlação entre as variáveis recompensas intrínsecas, envolvimento da função e comprometimento organizacional afetivo.....	22
TABELA 5 - Correlação entre as variáveis perceção do suporte organizacional, envolvimento da função e comprometimento organizacional afetivo.....	23
TABELA 6 - Correlação entre as variáveis recompensas intrínsecas, perceção do suporte organizacional e comprometimento organizacional continuado.....	24
TABELA 7 - Correlação entre as variáveis recompensas extrínsecas e comprometimento organizacional calculativo.....	24
TABELA 8 - Correlação entre as variáveis recompensas extrínsecas e envolvimento da função.....	25
TABELA 9 - Correlação entre as variáveis recompensas extrínsecas e comprometimento organizacional afetivo.....	25
TABELA 10 - Correlação entre as variáveis perceção do suporte organizacional e recompensas intrínsecas.....	26
TABELA 11 - Correlação entre as variáveis perceção do suporte organizacional e recompensas extrínseca.....	27
Tabela 12 - Correlação entre as variáveis comprometimento organizacional normativo, perceção do suporte organizacional, envolvimento da função, recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas	28

INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) emerge no séc. XX tanto a nível teórico como a nível prático ligado às teorias organizacionais e comportamentais (Whipp, 1992). O início do séc. XX foi marcado por uma GRH preocupada com as relações laborais e movimentos sindicais (Neves e Gonçalves, 2009). Atualmente, a GRH tem novos desafios: vive-se um período de mudança constante, resultado dos efeitos da globalização e ambiente concorrencial, agravado pela profunda crise económica na Europa e em particular em Portugal desde 2010 com a entrada da TROIKA e a aplicação do plano de resgate. Este novo mundo criado pela globalização e competitividade caracteriza-se por novas obrigatoriedades regulamentares, mudanças na forma de encarar o suporte organizacional ou a satisfação face às recompensas, o envolvimento dos colaboradores e os tipos de comprometimento organizacionais. A geração pós novo milénio, diferencia-se de gerações de décadas anteriores, abraçando novas exigências e desafios para os empregadores.

Neste enquadramento, julgamos que a presente investigação se torna pertinente pois procura verificar se os factos anteriormente enumerados alteraram os comportamentos organizacionais e as perceções dos colaboradores nas empresas. O estudo ancora-se nos resultados obtidos por O'Driscoll e Randall (1999) que estudaram a relação existente entre a perceção do suporte organizacional, a satisfação com as recompensas, o envolvimento da função e o comprometimento organizacional.

A oportunidade do estudo recai no efeito causada pelas mudanças macroeconómicas que se tem vindo a verificar, número de desempregados, índice desemprego jovem, falta de investimento nas organizações e a aposta na inovação e criatividade contrapondo com as mudanças de perspectivas de carreiras profissionais. O gestor de uma empresa precisa ter um conhecimento profundo do tipo de colaboradores que o rodeiam. A ação

de um gestor hoje distingue-se precisamente pela sua capacidade em reconhecer se os colaboradores estão satisfeitos ou não, se dão mais importâncias às recompensas intrínsecas ou extrínsecas ou identificar qual o tipo de comprometimento predominante no seio da empresa.

GRH em Portugal

A evolução histórica da GRH em Portugal foi analisada por Neves e Gonçalves (2009) através da listagem dos temas discutidos nos encontros da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas. Os autores distinguem quatro períodos distintos em termos de práticas e dos conceitos de GRH em Portugal. Estes períodos são:

- A gestão de pessoal (GP) que surge no final da década de 1970 caracterizada pelo aparecimento de departamentos de pessoal que reportam ao diretor de pessoal, o qual possui a responsabilidade de administrar a formação, emprego, promoções, etc;
- Durante a década de 1980 emerge o termo Gestão de Recursos Humanos com a introdução de temas como o Emprego e Competitividade, Recursos Humanos, Desafios da crise e Modernização da Economia, entre outros;
- Final da década de 1980 confronta-se Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Pessoal com a temática Reinventar a Empresa, Transformar o trabalho, satisfazer o Homem;
- Segunda metade da década de 1990 deixa-se de falar em GP e até à atualidade, passa a ser chamada unicamente GRH, direcionando a Gestão de Pessoal para Gestão de Pessoas.

Com a entrada do séc. XXI, a GRH recai sobre a necessidade de contextualizar as diversas práticas desta área, tais como o desenvolvimento, a motivação e o controlo dos recursos humanos (Neves e Gonçalves (2009), na influência da competitividade e da

produtividade organizacional e controlar os efeitos das mesmas. Assim, a GRH, deve associar uma estratégia (Huseld, 1995) com o objectivo de maximizar as suas práticas e prever os seus efeitos no comportamento e esforço dos indivíduos, assegurando desde logo o desempenho organizacional (Schuler, 1992).

“Numa organização, tal como é necessário existir uma estratégia externa que a capacite a ser competitiva no mercado, igualmente se necessita de uma estratégia interna que a oriente no sentido do desenvolvimento, da motivação e do controlo dos recursos humanos” Neves e Gonçalves (2009).

Atualmente emerge uma nova denominação, à qual tem por nome Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), por força do ambiente concorrencial hostil, de ritmos de mudança acelerados, de diferentes motivações nos colaboradores, da implementação de políticas de recursos humanos de acordo com os objetivos, missão e valores da organização. A necessidade de garantir o máximo empenho dos colaboradores e assegurar a satisfação dos colaboradores com as recompensas e também a capacidade de prever e precaver problemas futuros foram igualmente fatores que influenciaram a nova visão de gestão de recursos humanos.

No atual ambiente organizacional, para que a GERH seja efetiva, torna-se imprescindível ter em conta a complexidade do fator Humano.

A singularidade deste fator, em ambiente organizacional, foi identificada na década de quarenta, quando Elton Mayo assumia a existência de uma dimensão informal, resultante das relações humanas existentes nos postos de trabalho e a influência que estas têm em diferentes elementos económicos e técnicos em torno da organização. A escola das relações humanas aponta as condições organizacionais e sociais como fatores influenciáveis do nível de produtividade, através da satisfação no trabalho e da motivação (Handel, 2003).

Na década de 1960, aparece uma nova abordagem, intitulada desenvolvimento organizacional, que resulta do interesse em compreender a ligação do homem, com a organização e a influência do ambiente no crescimento e desenvolvimento de ambos.

Desta abordagem emergem várias teorias comportamentais tais como, as teorias organizacionais motivacionais, a satisfação com o trabalho, a participação, entre outras (Maslow, 1943 e Herzberg, 1968). Como resultado destas abordagens, surge igualmente, a discussão em torno dos “*objectivos que as organizações procuram atingir e os objectivos que individualmente cada participante pretende alcançar*” (Chivanato, 1983).

Neste momento a GERH assume que além da obrigação de compreender as relações entre os indivíduos é necessário entender o que os faz permanecer os colaboradores na organização e qual as motivações existentes, de forma a não colocar em risco o desempenho da organização. A GERH adquire assim um papel de destaque dentro da organização, porque, se por um lado influencia as competências, comportamentos e atitudes que causam impacto no desempenho organizacional, por outro, ajuda a organização a definir e implementar a estratégia de acordo com os objectivos.

Hoje em dia, uma das prioridades da GERH passa por reter os colaboradores pelo máximo tempo possível, mantendo-os motivados, satisfeitos, comprometidos e empenhados na organização. Desta forma, ganha assim cada vez mais importância o entendimento das atitudes e comportamentos dos colaboradores dentro da organização, mais propriamente o impacto do comprometimento assumido pelo colaborador no desempenho da sua função, no absentismo, nos atrasos e no *turnover*, conforme estudos desenvolvidos por Cohen, (1992), Randall, (1990), Whitener e Walz, (1993).

A GERH deve perceber o que mantém ou eleva o nível de envolvimento dos colaboradores na sua função e o seu comprometimento organizacional (Caldwell,

Chatman, & O'Reilly, 1990), estudar o impacto das características das funções no envolvimento da função e no comprometimento organizacional (Griffin, 1991 e Cohen, 1992). Por fim, o grau de satisfação dos colaboradores com as recompensas e a percepção que têm do suporte organizacional (Shore e Tetrick, 1991; Shore e Wayne, 1993) são também de extrema importância no conhecimento da GERH.

Assim, seguindo a orientação do estudo de O'Driscoll e Randall (1999), a presente investigação averigua o tipo de relação existente entre os conceitos referidos na atual GRH.

DEFINIÇÃO DE CONCEITOS

De seguida apresentamos de forma mais aprofundada os conceitos abordados anteriormente: o comprometimento organizacional, a perceção do suporte organizacional, o envolvimento da função e a satisfação com as recompensas, de forma a perceber a contribuição de cada um na investigação.

Comprometimento organizacional¹

Tem havido nos últimos anos uma preocupação crescente por parte das organizações com o tipo de comprometimento organizacional existente entre os seus colaboradores. Esta preocupação tem que ver com a necessidade das empresas em entender as razões que levam os colaboradores a comprometerem-se e empenharem-se pela organização. Também na investigação esta temática interessa cada vez um número maior de autores como Mowday, Porter e Steers (1982), Botelho (1996), Meyer e Allen (1997), Cohen (2003), Rego e Souto, (2004) e Meyer, Becker e Vandenberghe (2004), que colocam o conceito de comprometimento organizacional como uma variável central do contexto organizacional. Uma das explicações é o facto de o conceito ser visto pelos investigadores como o fator que explica a existência de diversos tipos de relações laborais existentes no âmbito do trabalho (Nascimento, Lopes, e Salgueiro, 2008).

Mas a própria tradução do conceito para a língua portuguesa, está longe de ser consensual para a comunidade de investigadores, o que reflete desde logo o debate na área. Nascimento et al. (2008) e Rego e Souto (2004) entendem que o conceito deve ser traduzido por comprometimento organizacional, enquanto Carochinho (1998) como compromisso organizacional e, por sua vez Ferreira (2008) e Bruno (2007) traduzem-no por empenhamento organizacional. A diferença de termos reflete igualmente a falta de consenso na definição do conceito. Mowday, Porter e Steers, 1982 definem o

¹*Organizational Commitment*

comprometimento organizacional segundo duas abordagens, a que tem por base as atitudes sustentadas em crenças e comportamentos ligados à organização ou aquela que considera o inverso, as atitudes geradas em consequência dos comportamentos.

Allen e Meyer (1990) referem que a contextualização do comprometimento se deve às diferenças do estado psicológico dos colaboradores causadas pelas condições antecedentes, que resultam no desenvolvimento de comportamentos que são esperados em determinado tipo de comprometimento. Os autores focaram as suas investigações na abordagem das atitudes de Mowday et al (1982) propondo o modelo das três componentes do comprometimento organizacional (*Three-Component Model of Organizational Commitment*) (Meyer e Allen, 1991). O modelo é composto por três dimensões que são respetivamente: a dimensão afectiva (*affective*), a dimensão normativa (*normative*) e a dimensão calculativa (*continuance*) (Nascimento et al, em 2008). Apesar de alguns autores defenderem que as dimensões afectiva e calculativa podem ser confundidas (Mathieu e Zajac, 1990), outros fazem prova do contrário (Mayer & Schoorman, 1992). Por comprometimento afectivo entende-se a identificação emocional com os valores e os objetivos da organização, comprometimento calculativo é visto como o reconhecimento dos custos associados para o próprio na situação voluntária de abandono da organização e por fim o comprometimento normativo consiste na obrigação moral que o colaborador sente em permanecer na organização (Allen e Meyer, 1990).

Na presente investigação por se aplicar numa organização militar com características muito próprias, entendemos aplicar o modelo das três componentes do comprometimento organizacional desenvolvido por Mowday et al (1982) e aplicado por (Meyer e Allen, 1991) de forma a observar a hipótese de existência ou não existência em relação aos três tipos de comprometimento organizacional.

Percepção do suporte organizacional²

A percepção do suporte organizacional é um instrumento útil para dar conta da imagem que os colaboradores possuem num determinado momento de vida da organização. Essa percepção pode ser a de uma organização que se preocupa com a satisfação, com as condições de trabalho, com a motivação dos seus colaboradores ou com a percepção do colaborador, que pode não se identificar com as expectativas em relação aos deveres e direitos de uma organização. Ora é sabido que ao entrar para uma organização, o colaborador forma inúmeras expectativas em relação à organização, como por exemplo, o imaginar o que a organização lhe poderá oferecer em troca do seu comprometimento com a mesma.

Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) definem este conceito como as crenças que o colaborador desenvolve à medida que se apercebem do tipo de valorização que é dado por parte da organização às contribuições deste na perspectiva do seu bem-estar. Estas expectativas serão um fator determinante face aos comportamentos ou atitudes futuramente desenvolvidos. As expectativas dependem da visão que o colaborador tem das orientações favoráveis ou desfavoráveis seguidas e atribuídas pela organização em relação a ele, sendo assim subjectivas (Harris e Harris, 2007).

Autores como Cordes e Dougherty (1993) e Rhoades e Eisenberger (2002) dizem que um dos fatores que pode influenciar a percepção do suporte organizacional nos colaboradores pode ser a satisfação com as recompensas, muito por consequência das expectativas que são criadas, como exemplo, relativas a promoções ou oportunidades de reconhecimento dentro da organização. Já Siqueira (1995) relaciona este conceito com o nível de envolvimento e comprometimento assumidos pelos colaboradores e com o tipo de comprometimento assumido pelos colaboradores. Meyer, Allen, e Gellatly (1990) referem nas suas investigações que a percepção do suporte organizacional influencia o

² *Perceived Organisational*

comprometimento, defendendo que o tipo de comprometimento assumido pelos colaboradores pode resultar da percepção do suporte organizacional, mas não explora a relação entre eles.

Envolvimento da função³

Relativamente ao conceito de envolvimento da função, a revisão da literatura mostra diferentes conceptualizações. Segundo Kanungo (1982) e Blau (1985) o conceito deve realçar o nível psicológico de ligação (*engagement*) do colaborador em relação à função que desempenha. O mesmo autor acrescenta que este conceito é afetado por variáveis como as características da função, o desempenho, o turnover ou o absentismo. Por outro lado, Lodahl e Kejner (1965) e Lawler e Hall (1970) referem que o grau de importância atribuído pelos colaboradores a uma função depende da imagem que o colaborador tem existente da função que irá desempenhar. French e Kahn (1962) e Gurin, Veroff, e Feld (1960) identificam a autoestima do colaborador ou o estatuto que lhe confere a função, como fatores que afetam esta imagem. Assim, diferentes fatores respeitantes à função podem influenciar a nível de envolvimento do colaborador com esta (Vroom, 1962).

O envolvimento da função é um elemento relevante numa organização, porque tem impacto nos colaboradores a nível de motivação e de desempenho, refletindo-se no sucesso e na eficácia de uma organização (Lawler, 1986 e O'Driscoll e Randall, 1999). Inúmeros estudos procuram aferir o grau de influência entre o envolvimento da função e o comprometimento organizacional (Shore, Thornton e Shore, 1990, Patterson e O'Driscoll, 1990, Brooke, Russell e Price, 1988, Dolke e Srivastara, 1988 e Blau, 1986).

³ *Job Involvement*

Satisfação com as recompensas⁴

Cabe à GRH a responsabilidade em desenhar estrategicamente um sistema de recompensas válido, flexível e equitativo aos olhos dos colaboradores, de forma a evitar percepções de iniquidade (Adams, 1965). Segundo Wilson (1994) O sistema de recompensas deve ser dado de acordo com a obtenção de objetivos definidos, deve ser formulado de forma que tenha algum significado e valor aos olhos dos colaboradores e deve ser alargado a todos os colaboradores da organização.

O sistema de recompensas deve comportar uma visão estratégica, na medida em que deve ser consistente com a estratégia da empresa e simultaneamente com o desempenho do colaborador de forma a criar um índice de motivação e produtividade (Câmara, 2000). No regulamento de disciplina militar (RDM) que abrange os militares, as recompensas são definidas da seguinte forma: *“um prêmio, o reconhecimento pelos serviços prestados, logo, são um fator de estímulo à disciplina apelando ao integral cumprimento dos regulamentos e demais normas militares e ainda ao bom desempenho dos militares e civis das Forças Armadas”*. As recompensas aqui referidas são específicas de uma organização militar, tendo como objetivo a atração e a retenção de colaboradores que se identificam com a cultura organizacional presente na Forças Armadas (FA). Belhim (2004) refere que a qualidade das recompensas oferecidas será o reflexo do tipo de colaboradores que a organização atrai ou retêm.

Todavia o efeito das recompensas ou do seu sistema será visível apenas se os colaboradores estiverem totalmente conscientes dos objetivos fixados pela organização e reconhecerem que a organização vai recompensá-los quando atingirem os mesmos. Só assim, os funcionários irão comprometer-se na obtenção desses objetivos (Robert, 2006).

⁴ *Satisfaction with Rewards*

Quando um sistema de recompensas tem em conta os fatores motivadores, tais como, maior valorização de recompensas extrínsecas ou intrínsecas, a ligação é maior entre os colaboradores à sua função ou organização (Câmara, 2000) e segundo Harris (1996) as organizações têm a obrigação de perceber quais são esses fatores. Armstrong (2005) refere que as boas empresas constroem um sistema de recompensas apropriado aos seus funcionários, recorrendo a recompensas de natureza diversa. O sistema ideal de recompensas é aquele que precisamente abarca diversos atributos, uma vez que cada colaborador possui diferentes razões de motivação. É nesta ótica de diferente tipos de recompensas que Lawler (1989) diferencia as recompensas como sendo intrínsecas ou extrínsecas, tipologia que se baseia em contributos teóricos mais antigos (Herzberg, 1968). Porém o sistema de recompensas não pode exercer discriminação entre estas (Câmara, 2000). Herzberg (1968) define recompensas extrínsecas como sendo aquelas que tentam evitar a insatisfação no trabalho, ou seja, salário, benefícios e status (Lawler, 1989), mas como o próprio nome indica são extrínsecas à função, isto é, não derivam da própria natureza do trabalho e portanto entende-se que a situação de trabalho não é plena fonte de motivação. Por outro lado, as recompensas intrínsecas estão directamente ligadas com a função, como exemplo, ao desenvolvimento profissional, à responsabilidade, à realização e ao reconhecimento que a própria função proporciona ao colaborador (Lawler, 1986 e Câmara, 2000).

O tipo de comprometimento organizacional assumido pelos colaboradores reflete a política de recompensas praticada na empresa, sendo que o tipo de compromisso afetivo está mais ligado com as recompensas intrínsecas, assente numa relação de longa duração (Lawler, 1986).

OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta investigação, procuramos evidenciar o tipo de relações existentes entre os conceitos acima referidos e verificar se todos contribuem de forma similar para o sucesso da organização. O sucesso organizacional, depende do tipo de comprometimento que os colaboradores possuem, da percepção destes acerca do suporte organizacional, da sua satisfação em relação às recompensas e do envolvimento na função que desempenham, conforme o diagrama abaixo. Em termos de pesquisa empírica, o objetivo é mostrar de que forma estes conceitos se correlacionam. Perceber também se estes dependem entre si para a obtenção da máxima potencialização dos colaboradores, em prol dos objetivos da organização de modo a alcançar o sucesso a que se propõem. Tencionamos igualmente, compreender até que ponto as práticas das organizações podem criar um efeito positivo ou negativo em todos os conceitos abordados.

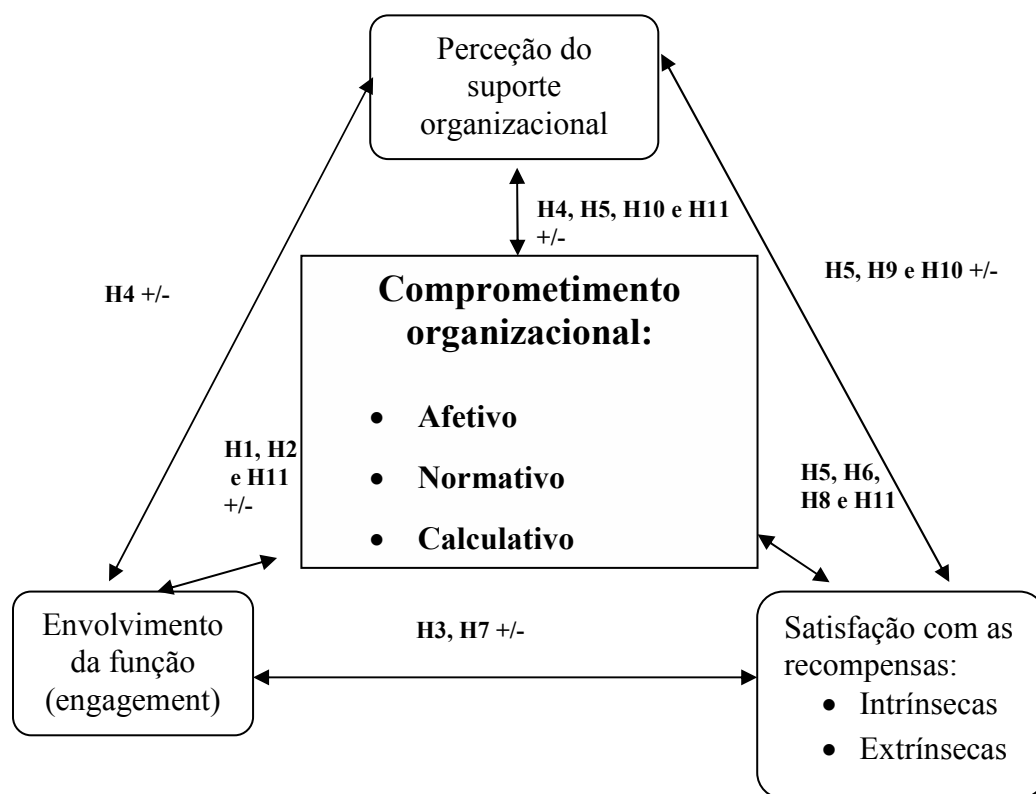
Para concretizar a pesquisa, estabelecemos as seguintes hipóteses:

Hipóteses

Número	Relação	Variáveis
H1:	Positiva	Existe uma relação positiva entre envolvimento da função e comprometimento afetivo.
H2:	Negativa	Existe uma relação negativa entre envolvimento da função e comprometimento calculativo.
H3:	Positiva	Existe uma relação positiva entre satisfação com as recompensas intrínsecas, envolvimento da função e comprometimento afetivo.
H4:	Positiva	Existe uma relação positiva entre percepção do suporte organizacional, envolvimento da função e comprometimento afetivo.
H5:	Inexistente	É inexistente a relação entre comprometimento continuado, satisfação com as recompensas intrínsecas e percepção do suporte organizacional.
H6:	Positiva	Existe uma relação positiva entre satisfação com recompensas extrínsecas e o comprometimento calculativo.

H7:	Fraca	Existe uma relação quase nula entre satisfação com recompensas extrínsecas e o envolvimento da função.
H8:	Fraca	Existe uma relação quase nula entre satisfação com recompensas extrínsecas e o comprometimento afetivo.
H9:	Positiva	Existe uma relação positiva entre percepção do suporte organizacional e satisfação com as recompensas intrínsecas.
H10:	Inexistente	É inexistente a relação entre percepção do suporte organizacional e as recompensas extrínsecas.
H11:	Fraca	Existe uma relação quase nula entre comprometimento normativo, percepção do suporte organizacional, envolvimento da função e satisfação com as recompensas.

O seguinte esquema serve para sintetizar e aprofundar a forma como entendemos as várias hipóteses no seu conjunto.



A variável central está no comprometimento organizacional, que é aferido na investigação por três tipos de dimensões: afetivo; normativo e calculativo. Esperamos, como referido nas hipóteses, que estas dimensões sejam influenciadas positivamente ou

negativamente pelas variáveis percepção do suporte organizacional, satisfação com as recompensas e envolvimento da função.

Mas é também importante observar de que forma as restantes variáveis se relacionam entre si, pois as correlações existentes podem influenciar indiretamente o comprometimento organizacional.

O objetivo do quadro, depois da obtenção dos resultados, é fornecer aos gestores da organização um diagnóstico acerca do comprometimento organizacional existente na organização por forma a que a sua intervenção organizacional possa basear-se em dados observados e não em meias opiniões ou rumores.

ESTUDO EMPÍRICO

Metodologia

Instrumento

Para estudar esta temática na Força Aérea Portuguesa (FAP) (em anexo) de forma quantitativa, entendemos que o questionário é o instrumento mais apropriado. Pretende-se gerar dados necessários para aferir estatisticamente se as hipóteses da investigação serão comprovadas ou refutadas. É um método comum para aferir percepções na área das ciências sociais.

No nosso estudo a recolha de dados aplicou-se a militares que se encontram distribuídos ou deslocados um pouco por todo o país (como por exemplo, Ota, Sintra, Ovar, Beja, entre outras). As respostas foram anónimas. Procuramos que a linguagem utilizada no questionário fosse simples e direta para uma rápida compreensão e pronta resposta (Parasuraman, Zeitham e Berry (1993).

O questionário encontra-se dividido em 5 partes: Satisfação com as Recompensas, Envolvimento da Função, Comprometimento Organizacional, Percepção do Suporte

Organizacional e Dados Demográficos. Em suma, as cinco partes correspondem a um total de 50 questões. A elaboração das 4 partes do questionário tiveram por base os seguintes autores: Kanungo (1982) sobre o envolvimento da função; Meyer e Allen (1984) sobre o comprometimento organizacional; Eisenberger, Fasolo, e Davis-LaMastro (1990) sobre a percepção do suporte organizacional e O'Driscoll e Randall (1999) sobre satisfação com as recompensas. De realçar que a construção das perguntas foi adaptada à realidade da Força Aérea Portuguesa.

Após a elaboração do questionário tipo, efetuamos um pré-teste a 5 militares, para verificar o tempo médio de resposta e a clareza do questionário. O resultado deste procedimento resultou em algumas alterações na terminologia usada. Não foram indicadas observações nem a nível do conteúdo nem da estrutura das questões.

A aferição da satisfação com as recompensas recai em treze perguntas divididas pelos dois tipos de recompensas, ou seja, 6 itens dizem respeito às recompensas intrínsecas e 7 itens às recompensas extrínsecas. A escala utilizada é de Likert: (1) extremamente insatisfeito, (2) muito insatisfeito, (3) insatisfeito, (4) satisfeito, (5) muito satisfeito e (6) extremamente satisfeito.

Para aferir o tipo de comprometimento organizacional, o envolvimento da função e a percepção do suporte organizacional recorreremos também à escala de Likert, sendo comum aos três conceitos: (1) discordo totalmente, (2) discordo em parte, (3) discordo ligeiramente, (4) indiferente, (5) concordo ligeiramente, (6) concordo em parte e (7) concordo totalmente.

Amostra

O estudo foi desenvolvido na Força Aérea Portuguesa onde foi aplicado o questionário aos militares que se encontravam em situação de Regime de Contrato (RC) no período

entre 11 de fevereiro de 2013 a 15 de fevereiro de 2013 inclusive. Abrangeu um universo de 1252 militares divididos pelas categorias de Oficiais Subalternos (347) e Praças (905).

Numa primeira fase, foi dirigido um requerimento ao Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), a solicitar a autorização para a recolha, análise e posterior publicação de dados sobre o Envolvimento da Função, Perceção do Suporte Organizacional, Satisfação com as recompensas e Comprometimento Organizacional dos militares da FAP. Após diferimento, obtivemos acesso a todos os meios necessários para prosseguir com a recolha de dados. A recolha realizou-se através das ferramentas GroupWise (e-mail interno), SurveyMonkey e Intranet. O processo iniciou-se com o envio de um email dirigido a todos os militares da Força Aérea Portuguesa em Regime de Contrato, a partir do qual existia um link que remetia para o questionário disponibilizado no SurveyMonkey.

A recolha de dados ocorreu num período de 1 semana obtendo no final um número de 167 respostas. Posteriormente, as respostas ao questionário foram tratadas pelo programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para obtenção de dados estatísticos.

Variáveis (Modelo de análise)

De seguida, apresentamos as variáveis e as respetivas dimensões operacionalizadas no questionário:

Variável	Dimensões	Itens/perguntas
Comprometimento organizacional:	Afetivo:	Não tenho sentimento de pertença à Força Aérea;
		Não sinto “ligação emocional” à Força Aérea;
		A Força Aérea tem um significado pessoal para mim;
		Não me sinto parte da família da Força Aérea;
		O ingresso no quadro permanente irá realizar-me;
		Gosto de discutir notícias ligadas à Força Aérea com pessoas externas à organização;
		Sinto completamente os problemas da Força Aérea como se fossem os meus;
		Sinto que facilmente poderia tornar-me atraído por outra organização.
	Calculativo:	Na verdade, ficar na organização é mais uma questão de necessidade do que vontade;
		Uma das maiores razões para continuar ligado à Força Aérea deve-se ao facto de uma mudança para outra solução profissional implicar a consideráveis sacrifícios a nível pessoal;
		Noutra organização talvez não tenha tantos benefícios como na Força Aérea;
		Sinto que tenho poucas oportunidades de emprego para considerar a saída da Força Aérea;
		Uma das consequências negativas de deixar a Força Aérea poderá ser a escassez de alternativas válidas;
		A minha vontade em sair ou não da Força Aérea poderá ser influenciada pelo salário, horário de trabalho e outras regalias que possuo na organização;
Muita coisa na minha vida poderá ser interrompida se decidir abandonar a Força Aérea já;		
Deixar a Força Aérea num futuro próximo poderá não ser muito penalizador para mim;		
Calculativo: (cont.)	Estou com receio do que me possa acontecer, se ficar sem este trabalho e não tiver outro em vista.	
Comprometimento organizacional: (cont.)	Normativo:	Eu não deixaria esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que nela trabalham;
		Acredito que uma pessoa deve ser sempre leal à sua organização;
		Passar de uma organização para outra organização, não me parece ser antiético;
		Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento;
		Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora;
		Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente.

Envolvimento da função:	Pessoalmente sinto-me muito envolvido no meu trabalho;
	Envolvo-me demasiado com o meu trabalho a ponto de ser difícil distanciar-me dele;
	Tento não ser totalmente dedicado ao meu trabalho;
	Muito dos meus interesses giram à volta do trabalho;
	Gosto de estar, na maior parte do tempo, ocupado com o meu trabalho;
	No geral, não me sinto muito ligado ao meu trabalho;
	Considero o meu trabalho como sendo o ideal para a minha existência;
	Muito dos meus objetivos pessoais estão orientados para o trabalho;
	O trabalho representa apenas uma pequena parte do que sou.
Perceção do suporte organizacional:	A minha contribuição é valorizada no cumprimento da missão;
	Não sou recompensado por qualquer esforço extra;
	Os meus valores e objetivos são respeitados;
	Qualquer reclamação da minha parte é ignorada;
	Os meus interesses são ignorados quando se tomam decisões que me afetam;
	Existe uma pré-disposição da organização para ajudar quando tenho algum problema;
	Existe interesse com o meu bem-estar;
	A organização promove e apoia a minha formação, de modo a potenciar as minhas capacidades de trabalho;
	Existe reconhecimento quando dou o melhor de mim no desempenho das tarefas;
	Existe disponibilidade para ajudar quando necessito;
	No geral, existe preocupação com a minha satisfação no trabalho;
	Se as circunstâncias o exigirem, tiram vantagens de mim;
	Não existe preocupação para comigo;
	As minhas opiniões são tidas em conta;
	O meu investimento para o bom desempenho das tarefas que me são atribuídas é reconhecido pela organização;
Existe preocupação para que o meu trabalho seja tanto mais interessante quanto o possível.	

Satisfação com as recompensas:	Intrínsecas	Estou satisfeito com o sentimento de realização que o meu trabalho me proporciona;
		Estou satisfeito com a diversidade de tarefas que realizo no trabalho;
		Estou satisfeito com os desafios que o trabalho me proporciona;
		Estou satisfeito com o prestígio e valorização moral que o trabalho me proporciona;
		Estou satisfeito com as oportunidades de desenvolvimento pessoal;
		Estou satisfeito com a liberdade de tomada de decisões no trabalho;
		De um modo geral, estou satisfeito com o trabalho que desempenho;
	Extrínsecas	Sinto-me satisfeito com as recompensas financeiras (salário, suplemento de condição militar, ajudas de custo, entre outras);
		Sinto-me satisfeito com a segurança no emprego (emprego estável);
		Estou satisfeito com a concessão de louvores e condecorações;
		Estou satisfeito com o sistema de promoção ou de progressão;
Estou satisfeito com as condições físicas do meu local de trabalho (espaço, iluminação, temperatura ambiente, etc.).		

RESULTADOS

Caracterização da amostra

As respostas obtidas correspondem a um total de 167 (N=167), o que representa uma taxa de resposta aproximada de 13%. Na amostra, temos 94 oficiais subalternos (56,3%) e 73 praças (43,7 %). Quanto ao sexo, 73 dos inquiridos são do sexo feminino (43,7 %) e 94 do sexo masculino (56,3 %).

A idade predominante situa-se entre os 18 e 28 anos com um total de 115 respostas (68,9 %), tendo os restantes respondentes idades compreendidas entre os 29 e 38 anos (31,1 %). No que se refere a nível de escolaridade, 81 dos respondentes possuem a

licenciatura (48,5 %), 63 têm só o secundário (37,7 %), 18 têm mestrado (10,8 %), 4 completaram o bacharelato (2,4 %) e apenas 1 respondente possui o doutoramento. Quanto ao tempo de serviço na FAP encontra-se um predomínio de militares com 1 a 3 anos de serviço (50,9 %), de seguida, 50 respondentes estão na FAP entre 3 e 5 anos (29,9 %) e os restantes 32 respondentes têm mais de 5 anos na FAP (19,2 %).

Fiabilidade das escalas

A análise às qualidades psicométricas mostra que a consistência interna de cada uma das escalas de Likert usadas na aferição das variáveis tem um grau de coerência e uniformidade aceitável (Maroco, 2007). Uma das análises realizadas tem por base o índice mais utilizado pelos investigadores, ou seja, o índice Alpha de Cronbach. Assim como podemos verificar na tabela abaixo apresentada o coeficiente, Alpha de Cronbach, nas escalas usadas situa-se quase sempre acima de $\alpha > 0,70$ excepto na escala usada para aferir a satisfação com as Recompensas Extrínsecas. Estes resultados indicam por conseguinte um índice de fiabilidade elevado nas questões utilizadas no questionário.

Tabela 1 – Análise da fiabilidade das escalas

Variáveis	Estudo (N=167)	
	Nº Itens	Alphas Cronbach
Recompensas extrínsecas	5	0,513
Recompensas intrínsecas	7	0,914
Envolvimento da função	9	0,744
Compromisso organizacional afetivo	8	0,853
Compromisso organizacional calculativo	9	0,802
Compromisso organizacional normativo	6	0,823
Perceção do suporte organizacional	16	0,933

Análise dos resultados

De forma a dar resposta às hipóteses da investigação escolhemos o cálculo de coeficiente de correlação de Pearson com base na média de cada escala das respetivas variáveis.

Análise de hipóteses

De seguida, com base na correlação de Pearson aprofundamos os resultados obtidos de acordo com cada uma das nossas hipóteses.

Tabela 2 – Correlação entre as variáveis envolvimento da função e comprometimento afetivo

Na hipótese 1 “Existe uma relação positiva entre envolvimento da função e comprometimento afetivo”, o resultado apresentado na tabela 2 mostra uma relação

Correlação entre as variáveis		
	Envolvimento da função	Comprometimento afetivo
Envolvimento da função	1	0,513**

**p<0,01

positiva significativa entre o envolvimento da função e o comprometimento afetivo ($r=0,513$, $p \leq 0,01$). A correlação verificada na investigação, demonstra que quanto maior for a ligação emocional do colaborador à organização e quanto maior for a consciência deste face aos valores da própria organização, maior será o seu envolvimento na função (Meyer e Allen, 1984). Além disso, depreende-se que no caso do colaborador não se sentir minimamente identificado com a organização, tal refletir-se-á na dedicação que este desenvolverá na função. Este estado vem confirmar a hipótese, tal como O’Driscoll e Randall (1999) o constataram na sua pesquisa.

Tabela 3 – Correlação entre as variáveis envolvimento da função e comprometimento organizacional calculativo

Na hipótese 2 “Existe uma relação negativa, entre envolvimento da função e comprometimento calculativo” foi encontrada uma correlação quase nula entre o

Correlação entre as variáveis		
	Envolvimento da função	Comprometimento calculativo
Envolvimento da função	1	-0,009

**p<0,01

envolvimento da função e o comprometimento calculativo ($r = -0,009$). A correlação verificada além de ser quase nula é negativa. Apesar deste resultado não permitir uma conclusão categórica, o resultado observado pode ser interpretado à luz da particularidade da amostra. O estudo foi aplicado apenas a militares que se encontram numa situação precária e por conseguinte estes militares estão envolvidos na função, porém percebem a organização apenas como um momento de transição ou uma passagem nas suas vidas profissionais. É de realçar que a fraca correlação entre estes dois conceitos também foi verificada na investigação do O’Driscoll e Randall (1999).

Tabela 4 – Correlação entre as variáveis recompensas intrínsecas, envolvimento da função e comprometimento organizacional afetivo

Quanto à hipótese 3 “A satisfação com as recompensas intrínsecas está positivamente ligada com o envolvimento da função e comprometimento afetivo”, ela confirma-se tal como no estudo realizado pelo O’Driscoll e Randall (1999). A relação positiva entre o

envolvimento da função, recompensas intrínsecas e o comprometimento afetivo ($r=0,598$ e $r=0,438$, $p \leq 0,01$) é estatisticamente significativa. Podemos assim concluir que

Correlação entre as variáveis			
	Recompensas intrínsecas	Envolvimento da função	Comprometimento afetivo
Recompensas intrínsecas	1	0,598**	0,438**

** $p < 0,01$

colaboradores com um índice de satisfação com as recompensas intrínsecas são aqueles que também possuem o maior índice de envolvimento da função e de comprometimento afetivo.

Tabela 5 – Correlação entre as variáveis percepção do suporte organizacional, envolvimento da função e comprometimento organizacional afetivo

“A percepção do suporte organizacional está positivamente ligada com o envolvimento da função e comprometimento afetivo” é a quarta hipótese da nossa pesquisa. Também

Correlação entre as variáveis			
	Percepção do suporte organizacional	Envolvimento da função	Comprometimento afetivo
Percepção do suporte organizacional	1	0,419**	0,481**

** $p < 0,01$

nesta hipótese, o resultado obtido ($r=0,419$ e $r=0,481$ $p \leq 0,01$) encontra-se alinhado com as investigações de O’Driscoll e Randall (1999), Shore e Wayne (1993) e Eisenberger et al. (1990) em que ambos os casos confirmam a relação entre as variáveis. Podemos afirmar que atualmente os colaboradores que mais se sentem acarinhados, protegidos e apoiados pelos seus gestores continuam a ser aqueles que mais se sentem

envolvidos com a função e também aqueles que possuem um maior comprometimento organizacional afetivo.

Tabela 6 – Correlação entre as variáveis recompensas intrínsecas, percepção do suporte organizacional e comprometimento organizacional continuado

A hipótese 5 “A satisfação com as recompensas intrínsecas e a percepção do suporte organizacional não têm ligação significativa com o comprometimento calculativo”,

Correlação entre as variáveis			
	Comprometimento calculativo	Recompensas intrínsecas	Percepção do suporte organizacional
Comprometimento calculativo	1	0,091	0,111

**p<0,01

mostra-nos uma correlação muito reduzida entre ambos ($r = 0,091$ e $r = 0,111$, $p \leq 0,01$).

Porém, os valores encontrados não são de todo idênticos aos encontrados pelos autores O’Driscoll e Randall (1999). A nossa pesquisa refuta o entendimento dos autores O’Driscoll e Randall (1999) onde demonstraram na sua pesquisa, uma correlação negativa. Enquanto que Shore e Wayne (1993) nas suas pesquisas apenas constataram a influência da percepção do suporte organizacional no comprometimento afetivo.

Tabela 7 – Correlação entre as variáveis recompensas extrínsecas e comprometimento organizacional calculativo

“A satisfação com recompensas extrínsecas está positivamente correlacionada com o comprometimento calculativo” diz respeito à hipótese 6 da investigação. O resultado obtido na tabela acima ($r = 0,116$, $p \leq 0,01$), mostra que a relação entre as duas variáveis

é positiva, o que pode contradizer certas pesquisas. Com efeito, O'Driscoll e Randall

Correlação entre as variáveis		
	Recompensas extrínsecas	Comprometimento calculativo
Recompensas extrínsecas	1	0,116

**p<0,01

(1999), Caldwell et al. (1990) e Mottaz (1988), encontravam a quase inexistência de correlação entre as variáveis. Porém, o resultado por nós encontrado pode dever-se à recomendação sugerida pelos autores, que nas próximas pesquisas se deveria dar a colocar mais questões no instrumento relativamente à variável recompensas extrínsecas.

Tabela 8 – Correlação entre as variáveis recompensas extrínsecas e envolvimento da função

No que diz respeito à hipótese 7 “A satisfação com recompensas extrínsecas não está significativamente ligada com o envolvimento da função”, esta é refutada na medida em que estas duas variáveis se correlacionam ($r= 0,222$, $p \leq 0,01$). Podemos assim afirmar que no caso de uma organização ter colaboradores que dão elevada importância às

Correlação entre as variáveis		
	Recompensas extrínsecas	Envolvimento da função
Recompensas extrínsecas	1	0,222**

**p<0,01

recompensas extrínsecas e que não se encontrem satisfeitos com a mesma, a organização enfrenta um grande problema para gerir, uma vez que estes irão, cada vez mais, afastar-se da função que exercerem.

Tabela 9 – Correlação entre as variáveis recompensas extrínsecas e comprometimento organizacional afetivo

A hipótese 8 “A satisfação com recompensas extrínsecas não está significativamente ligada com comprometimento afetivo” também é refutada, apesar do resultado ser surpreendente, pois à partida era de esperar, que as recompensas extrínsecas influenciasses pouco o comprometimento afetivo (O’Driscoll e Randall (1999)). Pelo contrário, os nossos dados mostram uma correlação positiva e significativa entre as duas variáveis ($r= 0,278$, $p \leq 0,01$). Estes valores poderão ser entendidos da seguinte forma: na conjuntura atual de crise os colaboradores com um comprometimento afetivo

Correlação entre as variáveis		
	Recompensas extrínsecas	Comprometimento afetivo
Recompensas extrínsecas	1	0,278**

** $p < 0,01$

valorizam as recompensas extrínsecas ao contrário dos colaboradores dos países anglo-saxónicos; outra explicação poderá ser o facto das recompensas extrínsecas numa organização militar serem fatores de reconhecimento, auto-estima e valorização. Por exemplo, o militar com mais condecorações ou louvores poderá ser visto como sendo alguém competente cuja legitimidade na organização é reforçada. Por conseguinte, haverá um peso da própria cultura organizacional.

Tabela 10 – Correlação entre as variáveis perceção do suporte organizacional e recompensas intrínsecas

“A perceção do suporte organizacional está fortemente relacionada com a satisfação das recompensas intrínsecas” corresponde à nossa hipótese 9. Segundo a correlação de Pearson entre a perceção do suporte organizacional e as recompensas intrínsecas, existe

realmente uma correlação significativa positiva ($r= 0,488$, $p\leq 0,01$). A nossa observação vai ao encontro do que outros autores em tempos já constataram, tais como O'Driscoll e

Correlação entre as variáveis		
	Perceção do suporte organizacional	Recompensas intrínsecas
Perceção do suporte organizacional	1	0,488**

** $p<0,01$

Randall (1999). É visível a importância da perceção positiva dos colaboradores em relação às chefias e às políticas da empresa nas ações que tomam para a contínua melhoria das condições de trabalho, da realização profissional, dos desafios e das oportunidades de desenvolvimento profissional. Se estes princípios forem a maior preocupação da organização, então podemos afirmar que os colaboradores que dão maior importância às recompensas intrínsecas sentir-se-ão muito mais motivados no seu local de trabalho.

Tabela 11 – Correlação entre as variáveis perceção do suporte organizacional e recompensas extrínsecas

No que se refere à hipótese 10 “A perceção do suporte organizacional não está relacionada com as recompensas extrínsecas”, esta não se verifica na Força Aérea

Correlação entre as variáveis		
	Perceção do suporte organizacional	Recompensas extrínsecas
Perceção do suporte organizacional	1	0,469**

** $p<0,01$

Portuguesa, pois o resultado encontrado mostra uma relação significativa entre a perceção do suporte organizacional e recompensas extrínsecas ($r= 0,469$, $p\leq 0,01$). Através deste resultado podemos afirmar que para os militares da FAP é tão importante

a percepção de que os superiores ou as políticas da organização se preocupam tanto com a melhoria das recompensas intrínsecas como a melhoria das recompensas extrínsecas. Esta observação poderá ser influenciada pela especificidade da organização; no caso dos militares é comum as recompensas extrínsecas estarem sempre presentes nas suas expectativas. Assim concluímos que para manter os colaboradores motivados ou aumentar a sua motivação é importante que as chefias tomem medidas nos dois sentidos.

Tabela 12 – Correlação entre as variáveis comprometimento organizacional normativo, percepção do suporte organizacional, envolvimento da função, recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas

Por último, a hipótese 11 “O comprometimento normativo não tem uma forte relação com as variáveis analisadas nas hipóteses anteriores” é a maior surpresa da investigação

Correlação entre as variáveis					
	Comprometimento normativo	Percepção do suporte organizacional	Recompensas extrínsecas	Recompensas intrínsecas	Envolvimento da função
Comprometimento normativo	1	0,453**	0,231**	0,449**	0,456**

**p<0,01

empírica. Apesar de refutar a hipótese também vai contra a teoria defendida por O’Driscoll e Randall (1999), de que atualmente não existe registos de comprometimento normativo nas organizações. Mais uma vez se alerta para o facto da importância do comprometimento normativo na investigação poder estar associado à especificidade da organização em questão.

Quanto aos resultados obtidos através da correlação de *Pearson*, esta mostram uma relação significativa entre as várias variáveis ($r = 0,453$, $r = 0,231$, $r = 0,449$ e $r = 0,456$,

$p \leq 0,01$). Assim poderemos afirmar neste caso que os militares com comprometimento normativo, quando deixam de sentir a percepção do suporte organizacional, o envolvimento da função ou a preocupação com as recompensas extrínsecas e extrínsecas, podem ficar desmotivados e até ponderar a saída da organização.

CONCLUSÃO

Após uma análise detalhada às hipóteses, verificamos resultados interessantes e até surpreendentes referentes à Força Aérea Portuguesa. Apesar do estudo de O'Driscoll e Randall (1999) ter sido aplicado em finais da década de 90, a maior parte das suas conclusões é verificada no nosso contexto de investigação. A relação existente entre o envolvimento da função, o comprometimento afetivo, as recompensas intrínsecas e percepção do suporte organizacional continuam a ser positivas e estatisticamente significativas tal como a relação entre percepção do suporte organizacional e recompensas extrínsecas. Apesar das correlações não serem muito significativas, encontra-se uma relação positiva entre o comprometimento organizacional calculativo, as recompensas intrínsecas, as recompensas extrínsecas e percepção do suporte organizacional. Nesta constatação pode ter influência o facto dos inquiridos serem militares em situação precária com influências de tipo comprometimento calculativo, mas que se integram na organização e sentem as políticas por esta seguidas, logo as políticas por esta seguidas são influenciadoras do seu quotidiano. A observação da relação entre recompensas extrínsecas e as restantes variáveis é muito interessante, uma vez que, são valores positivos e estatisticamente significativos, refutando assim a ideia de que só existia uma relação significativa e positiva entre comprometimento calculativo e recompensas extrínsecas (O'Driscoll e Randall (1999)).

Os resultados mais surpreendentes são as correlações obtidas entre o comprometimento normativo, a percepção do suporte organizacional e o envolvimento da função e

recompensas. Estes valores provam que na organização Força Aérea Portuguesa deve-se olhar para as orientações e motivações dos colaboradores com este tipo de comprometimento. Contudo, apesar dos colaboradores com o tipo de comprometimento calculativo serem aqueles que mais se mostram fiéis à organização porque sentem o dever de lealdade e respeito, estes resultados mostram que uma má política de recompensas ou de comunicação poderá levar estes colaboradores a abandonar a organização.

De referir que as conclusões a que chegamos permitem fornecer algumas recomendações à organização Força Aérea Portuguesa. Sugerimos que as hierarquias se foquem mais na perceção e satisfação das necessidades dos seus colaboradores, uma vez que, é uma organização muito específica e que para a sua operacionalidade é essencial que estes estejam satisfeitos e motivados. Assim a FAP poderá aplicar uma comunicação mais eficiente entre chefias e colaboradores em relação às condições de trabalho. Por motivos de restrições orçamentais, é difícil, nos dias de hoje, obter melhoria nas recompensas, porém a Força Aérea Portuguesa poderá aplicar novas metodologias de recompensas que não agravem a tesouraria e que permitam a conciliação entre as recompensas, as motivações e as expectativas dos colaboradores. Como foi observado as recompensas têm um peso considerável no comprometimento e no envolvimento dos colaboradores, assim as políticas organizacionais devem apontar a melhoria contínua de ambas as recompensas. Não deverá privilegiar um único tipo de comprometimento, mas sim aplicar medidas que vão ao encontro da satisfação de todos, pois todos eles são vantajosos e proveitosos.

Os resultados obtidos poderão ter sofrido influência da conjuntura atual, e do estado de insatisfação dos cidadãos portugueses face às medidas de austeridade. A investigação foi desenvolvida precisamente no segundo semestre de 2012 e o primeiro de 2013,

aquando da implementação das medidas de austeridade. Neste período do ano era frequente a comunicação social informar sobre a não renovação de contratos ou a redução do vencimento real, havendo um clima de instabilidade, incerteza e desmotivação.

Na investigação, deparamo-nos com algumas limitações nomeadamente no número reduzido de respostas. Este facto pode estar associado ao período de aplicação do questionário, em que, surgiram várias solicitações aos militares da Força Aérea Portuguesa de preenchimento de questionários. Existiu alguma limitação imposta pela Força Aérea Portuguesa no tipo de linguagem a colocar nas perguntas e ao facto das recompensas extrínsecas serem difíceis de aferir numa organização em que são reguladas por legislação própria. Por último, a outra limitação com a qual nos deparamos, foi com a imposição organizacional na aplicação do questionário a toda a população da Força Aérea Portuguesa.

Concluindo, deixamos aqui algumas sugestões para próximas investigações sobre esta temática. Assim sugerimos que se envolva a gestão de topo da no diagnóstico organizacional; que sejam realizadas entrevistas exploratórias aos Diretores, Gestores ou Chefes da organização para identificar a visão da situação atual; após análise dos dados devem ser realizadas novas entrevistas de forma a partilhar e discutir os resultados obtidos. Igualmente sugerimos a introdução de questões de resposta aberta no sentido de obter sugestões acerca do tipo de recompensas que a organização poderia aplicar. Também seria pertinente aplicar em outra organização que não militar, tendo em atenção todas as recompensas extrínsecas que estão disponíveis para os colaboradores (pois na Força Aérea Portuguesa são poucas e reguladas por legislação). Aconselhamos também que confrontem os resultados com diferentes dados demográficos, tendo em conta o sexo e a idade. E por último, sugerimos que apliquem

este mesmo estudo no setor privado ou em outro Ministério, que não seja o da Defesa Nacional, e confrontar os resultados obtidos com os da presente investigação.

BIBLIOGRAFIA

ADAMS, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange, in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, pp. 267-299

ALLEN, N. J. e MEYER, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.

ARMSTRONG, M. (2005). *Como Ser Ainda Melhor Gestor: Guia completo de Técnicas e Competências Essenciais*, 1ª Ed. Lisboa: Actual Editora.

BILHIM, JOÃO (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. ISCSP, Lisboa.

BLAU, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, pp. 277-288.

BLAU, G. J. (1986). Job involvement and organizational commitment as interactive Predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of Management*, 12, pp. 577- 584.

BOTELHO, C. M. (1996). O Desempenho Individual nas Organizações: Uma Abordagem da Influência do Potencial Cognitivo e do Envolvimento Organizacional, Tese de Mestrado não publicada, ISPA, Lisboa, Portugal.

BRUNO, A. (2007). Empenhamento organizacional e liderança: Estudo exploratório numa amostra de trabalhadores do sector da distribuição, Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. Lisboa.

CALDWELL, D. F., CHATMAN, J. A. e O'REILLY, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 245-261.

CÂMARA, P. (2000). Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Lisboa, Publicações Dom Quixote, Lda.

CAROCHINHO, J. A. (1998). Satisfação no Trabalho, Compromisso e Cultura Organizacional: Estudo Empírico na Banca com Base no Modelo dos Valores Constatantes, Tese de Mestrado não publicada, ISCTE, Lisboa, Portugal.

CHIAVENATO, I. (1983). Introdução à Teoria Geral da Administração. 3.^a ed. São Paulo: McGraw-Hill.

COHEN, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Mahawah. New Jersey, CA: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

COHEN, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 539-558.

CORDES, C. L. e DOUGHERTY, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18 (4), pp. 621-656.

DOLKE, A. M. e SRIVASTARA, P. K. (1988). Need satisfaction, job involvement and intrinsic motivation: A factor analytic study. *Indian Journal of Applied Psychology*, 25, pp. 13-17.

EISENBERGER, R., FASOLO, P. e DAVIS-LAMASTRO, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 51-59.

EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. e SOWA, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.

FERREIRA, S. (2008). Acolhimento, integração e empenhamento organizacional: Estudo de caso no sector das telecomunicações, Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Lisboa.

GRIFFIN, R. (1991). Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes and behaviors. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 425-435.

GURIN, G., VEROFF, J. e FELD, S. (1960). *Americans View their Mental Health*. New York: Basic.

HANDEL, MICHAEL, J. (2003). *The Sociology of Organizations*. London: Sage Publications.

HAYES, S. C., e WILSON, K. G. (1994). Acceptance and Commitment Therapy: Altering the verbal support for experiential avoidance. *The Behavior Analyst*, 17, pp. 289-303.

HERZBERG, F. (1968), One More Time: How do You Motivate Employees?, *Harvard Business Review*, January-February.

HUSELD, A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-672.

KANUNGO, R. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, pp. 341-349.

LAWLER, E. E. (1986). *High-Involvement Management*, Jossey Bass, San Francisco, CA. *Management Journal*, Vol.33, pp. 692-724.

LAWLER, E. E. (1989). *The Strategic design of reward system*”, The Centre for Effective Organisations. Graduate School of Business Administrations. Los Angeles.

LAWLER, E. E., III e HALL, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, pp. 305-312.

LODAHL, T. M. e KEJNER, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49 (1), pp. 24-33.

MAROCO, J. (2007). *Análise Estatística – com utilização do SPSS*. 3ªedição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda

MATHIEU, J. E. e ZAJAC, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlations, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), pp. 171-194.

MAYER, R. e SCHOORMAN, F. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35, pp. 671-684.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, v. 69, pp. 372-378.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, n. 1, pp. 61-98.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

MEYER, J., ALLEN, N. e GELLATLY, I. (1990). Affective and continuance commitment to the organization. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 710-720.

MEYER, J. P., BECKER, T. E. e VANDENBERGHE, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), pp. 991-1007.

MOTTAZ, C. (1988). Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41, pp. 467-482.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. e STEERS, R. M. (1982). Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press.

NASCIMENTO, J. L., LOPES, A. e SALGUEIRO, M. (2008). Estudo sobre a validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), pp. 115-133.

NEVES, J. e GONÇALVES, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, outubro/Dezembro de 2009.

O'DRISCOLL, M. e RANDALL, D. (1999). Perceived Organisational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment, *Applied Psychology: an International Review*, 48(2), pp. 197-209.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. e BERRY, L. (1993). Research note: more on improving service quality measurement, *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 1, pp. 140-147.

PATTERSON, J. e O'DRISCOLL, M. (1990). An empirical assessment of Kanungo's 1982 concept and measure of job involvement. *Applied Psychology in International Review*, 30(3), pp. 293-301.

RANDALL, D. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, pp. 361-378.

REGO, A., E SOUTO, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), pp. 30-42.

RHOADES, L, e EISENBERGER, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 698-714.

ROBERT, J. V. (2006). *Employee Engagement and Commitment, A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization.*

SCHULER, S. (1992). Strategic human resource management: linking people with the needs of the business. *Organizational Dynamics*, vol. 21, n.º 1, pp. 18-32.

SHORE, L., e TETRICK, L. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 637-643.

SHORE, L. M. e WAYNE, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, pp. 774-780.

SHORE, T. H., THORNTON, G. C., e SHORE, L. M. (1990). Distinctiveness of three work attitudes: Job involvement, organization commitment, and career saliences. *Psychological Reports*, 67, pp. 851-858.

SIQUEIRA, M. M. M. (1995). Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo, Tese de Doutorado não-publicada. Universidade de Brasília. Brasília, Distrito Federal.

VROOM, V. (1962). Ego-involvement, job satisfaction, and job performance *Personnel Psychology*, 15, pp. 159-177.

WHIPP, R. (1992). Human Resource Management, competition and strategy: Some productive tensions. In P. Blyton & P. Turnbull, P. (Eds.), *Reassessing human resource management*. London: Sage, pp. 33-35.

WHITENER, E. e WALZ, P. M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*. 42, pp. 265-281.

ANEXO I

Listagem dos temas selecionados para os encontros da Associação

Portuguesa de Gestão das Pessoas:

Ano	Tema
1967	As Perspectivas da Direcção de Pessoal
1968	A Formação do Homem de Pessoal
1969	Desenvolvimento do Pessoal
1970	Participação na Empresa
1971	A Função "Pessoal"
1972	Cultura e Mudança Cultural
1974	Reflexões sobre as Lutas de Classes e a Gestão de Pessoal nas Empresas
1975	As Relações de Trabalho numa Sociedade em Transição para o Socialismo
1976	Problemas e Tendências
1977	A Responsabilidade Sócio-Económica da Empresa e a Gestão dos Recursos Humanos
1978	A Gestão dos Recursos Humanos na Empresa em Transformação
1979	Recursos Humanos: O Desafio da Integração
1980	A Gestão dos Recursos Humanos – Tendências e Condicionantes
1981	Emprego e Produtividade
1982	As Novas Perspectivas na Gestão dos Recursos Humanos
1983	A Política de Quadros nas Empresas e no País
1984	Recursos Humanos, Desafio da Crise e Modernização da Economia
1985	Integração Europeia – Mudança da Empresa e Gestão de Recursos Humanos
1986	Desenvolver Homens, Modernizar Organizações, Dinamizar a Sociedade
1987	Reinventar a Empresa, Transformar o Trabalho, Satisfazer o Homem
1988	Mercado Único Europeu – Desafio à Gestão de Pessoal
1989	A Gestão de Pessoal e o Desenvolvimento Mundial
1990	Emprego e Formação – Horizonte 2000
1991	A Gestão dos Homens e os Homens da Gestão
1992	Recursos Humanos, Educação e Desenvolvimento Empresarial
1993	Da Gestão de Pessoal à Gestão das Pessoas
1994	A Gestão dos Recursos Humanos na Viragem do Século
1995	As Pessoas: Chave da Revitalização das Empresas
1996	Gerir Pessoas e Competências: Uma Questão Estratégica
1997	Homens, Valores e Tecnologias
1998	Gerir Pessoas: Arte, Ciência ou Utopia?
1999	O Trabalho em Mutação: Pessoas e Organizações
2000	Gestão do Conhecimento. Viagem das Empresas para o Futuro
2001	talento@economia.com? Competitividade, Produtividade, Modernidade
2002	O Impacto das Pessoas nas Organizações
2003	Crise, Ruptura, Revolução e Utopia. Reconstruir a Confiança Através das Pessoas
2004	Onde Está a Riqueza de Portugal? Que Compromissos?
2005	O Caminho para a Excelência
2006	Sociedade, Pessoas e Conhecimento: As Soluções na Complexidade
2007	Performance e Felicidade: A Convergência Possível
2008	RH 2020 - Projectando o futuro
2009	Pessoas Atrevidas, Organizações Ousadas