



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário do Porto

Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa

Mestrado em Gestão

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO MILITAR

**Um estudo sobre a perceção dos militares dos quadros
permanentes do Exército Português**

Dissertação de Mestrado apresentada a provas públicas para a obtenção do grau de mestre em gestão, orientada pela Professora Doutora Diana Silva Dias

Gonçalo Nuno Miranda de Carvalho Morais de Medeiros

2025

www.lusofona.pt

Universidade Lusófona
Centro Universitário do Porto
Faculdade de Ciências Económicas, Sociais e da Empresa

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPROMISSO ORGANIZACIONAL EM CONTEXTO MILITAR

**Um estudo sobre a perceção dos militares dos quadros
permanentes do Exército Português**

Gonçalo Nuno Miranda de Carvalho Morais de Medeiros

VERSÃO FINAL

Dissertação de Mestrado defendida por Gonçalo Nuno Miranda de Carvalho Morais de Medeiros em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário do Porto, no dia 03 de outubro de 2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º 163/2025 de 14 de fevereiro, com a seguinte composição:

Presidente: Prof.^a Doutora Gina Maria Marques de Carvalho Santos;
Arguente: Prof. Doutor José Carlos Dias Rouco (Universidade Lusófona – Centro Uni. de Lisboa);
Vogal: Prof.^a Doutora Maria Teresa Ribeiro Candeias;
Vogal: Prof.^a Doutora Catarina Joana Vieira Gomes;
Orientador: Prof.^a Doutora Diana Silva Dias

"The soldier is the Army.

No army is better than its soldiers. The soldier is also a citizen.

In fact, the highest obligation and privilege of citizenship is that of bearing arms for one's country."

– General George S. Patton (1947)

*Agradeço aos militares do Exército Português que
colaboraram para a realização deste estudo,*

*ao Paulo e ao João Luís, meus companheiros deste curso
(e de armas), pela amizade e camaradagem,*

*à Professora Doutora Diana Dias, pela orientação que me
deu neste trabalho, e pela confiança em mim depositada,*

e à minha Família, sempre, por tudo.

Resumo

Este estudo analisa a forma como as percepções dos militares sobre o sistema de avaliação de desempenho se relacionam com o seu compromisso organizacional, considerando as dimensões afetiva, de continuidade e normativa. A investigação, conduzida através de inquéritos a militares dos Quadros Permanentes do Exército, explora também a influência do posto e da idade sobre estas percepções e o compromisso organizacional.

Os resultados mostram que percepções favoráveis sobre o sistema de avaliação estão associadas a um compromisso organizacional mais elevado, especialmente nas dimensões afetiva e normativa. O nível hierárquico mostrou impactar significativamente tanto as percepções como o compromisso dos militares, enquanto outras variáveis demográficas, como a idade, não demonstraram efeito relevante.

Conclui-se que, quanto maior é a percepção de justiça e valorização no sistema de avaliação de desempenho, mais forte é o compromisso afetivo dos militares em relação à organização. Além disso, os militares em postos superiores tendem a ter percepções mais positivas e níveis mais elevados de compromisso, refletindo a influência da responsabilidade e envolvimento na gestão do sistema. A estabilidade e a segurança da carreira, em contrapartida, parecem ser mais determinantes para o compromisso de continuidade do que as percepções sobre o sistema de avaliação. Por fim, a uniformidade nas percepções e compromissos entre diferentes faixas etárias indica uma cultura organizacional coesa que perpetua valores comuns no contexto militar.

Palavras-chave: Compromisso organizacional; avaliação de desempenho; forças armadas; exército; gestão de recursos humanos.

Abstract

This study analyses how military personnel's perceptions of the performance evaluation system relate to their organizational commitment, considering the affective, continuance, and normative dimensions. The research, conducted through surveys of soldiers from the Army's Permanent Staff, also explores the influence of rank and age on these perceptions and organizational commitment.

Results show that favourable perceptions of the evaluation system are associated with higher organizational commitment, particularly in the affective and normative dimensions. Rank was found to have a significant impact on both perceptions and commitment, while other demographic variables, such as age, showed no significant effect.

The conclusion is that the greater the perception of fairness and appreciation in the performance evaluation system, the stronger the military personnel's affective commitment to the organization. Additionally, military personnel in higher ranks tend to have more positive perceptions and higher levels of commitment, reflecting the influence of responsibility and involvement in the management of the system. On the other hand, stability and career security seem to be more decisive in determining continuance commitment than perceptions of the evaluation system. Finally, the uniformity of perceptions and commitments across different age groups indicates a cohesive organizational culture that perpetuates common values in the military context.

Keywords: Organizational commitment; performance evaluation; armed forces; army; human resource management.

Abreviaturas, siglas e símbolos

ANOVA	<i>Analysis of variance</i>
CA	Compromisso Afetivo
CC	Compromisso de Continuidade
CEME	Chefe de Estado-Maior do Exército
CEMGFA	Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas
CN	Compromisso Normativo
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
LMX	<i>Leader-Member Exchange</i>
MBO	<i>Management by objectives</i>
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
OCS	<i>Organizational Commitment Scale</i>
PA	Percepção Afetiva
PC	Percepção de Continuidade
PN	Percepção Normativa
QP	Quadros permanentes
RAMMFA	Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas
SAMMFA	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas
UEO	Unidade, estabelecimento ou órgão

Índice geral

Resumo	V
Abstract	VII
Abreviaturas, siglas e símbolos	IX
Índice geral	XI
Índice de figuras	XV
1 Introdução	1
1.1 Justificação do estudo.....	2
1.2 Objetivos da investigação	3
1.3 Hipóteses e questões de investigação	4
1.3.1 Questões de investigação.....	4
1.3.2 Hipóteses.....	4
1.4 Estrutura do trabalho.....	5
1.4.1 Estratégia metodológica	5
1.4.2 Organização da dissertação	6
2 Enquadramento teórico	7
2.1 Compromisso organizacional	7
2.2 Desenvolvimento da carreira militar	9
2.2.1 Categorias e postos no Exército	10
2.2.2 Formas de prestação de serviço.....	10
2.2.3 Progressão e promoções.....	11
2.2.4 Sistema comum de avaliação do mérito e progressão na carreira	12
2.3 Introdução à avaliação de desempenho.....	12
2.4 Avaliação de desempenho no contexto militar	14
2.5 Relação entre avaliação de desempenho e compromisso organizacional	17
2.6 Outros quadros teóricos e modelos.....	18

3 Metodologia	21
3.1 Desenho da investigação	21
3.1.1 Objetivo do desenho	21
3.1.2 Justificação da escolha metodológica	21
3.1.3 Estrutura do estudo.....	23
3.2 Participantes	23
3.2.1 Descrição da população participante	23
3.2.2 Método de amostragem	24
3.2.3 Critérios de inclusão	24
3.2.4 Critérios de exclusão	25
3.3 Instrumento de avaliação	25
3.3.1 Medição do compromisso organizacional	25
3.3.2 Medição das perceções sobre o sistema de avaliação	26
3.3.3 Validade e fiabilidade do instrumento de avaliação.....	26
3.4 Recolha de dados	28
3.5 Análise de dados.....	29
3.6 Limitações.....	30
3.7 Considerações éticas	31
4 Resultados	33
4.1 Descrição da amostra	33
4.1.1 Caracterização demográfica	33
4.1.2 Estatísticas descritivas.....	33
4.1.3 Seleção de variáveis para análise.....	34
4.2 Resultados quantitativos	35
4.2.1 Compromisso organizacional.....	35
4.2.2 Perceção sobre o sistema de avaliação de desempenho.....	36
4.2.3 Análise de clusters.....	37
4.2.4 Análise de variância (ANOVA).....	38
4.2.5 Análise de Kruskal-Wallis.....	42

4.3	Integração dos resultados	43
4.3.1	Coerência interna e consistência das escalas.....	43
4.3.2	Discussão e implicações dos resultados.....	44
5	Discussão	49
5.1	Revisão das hipóteses	49
5.2	Interpretação dos resultados	50
5.3	Respostas às questões de investigação	51
5.4	Implicações práticas e recomendações.....	52
5.5	Limitações e sugestões para investigações futuras.....	53
6	Conclusões.....	57
6.1	Sumário dos resultados.....	57
6.2	Contribuições teóricas.....	58
6.3	Contribuições práticas.....	58
6.4	Reflexão final	59
	Bibliografia.....	61
	Apêndice 1 – Composição do instrumento de avaliação.....	I

Índice de figuras

Gráfico 1 - Média e desvio-padrão das variáveis de compromisso, por dimensão	36
Gráfico 2 - Média e desvio-padrão das variáveis de percepção, por dimensão.....	37
Gráfico 3 - Coeficiente de silhueta médio para diferentes números de clusters	38
Gráfico 4 - Distribuição das dimensões de compromisso por grupo etário e posto	39
Gráfico 5 - Distribuição das dimensões de percepção por grupo etário e posto.....	40
Gráfico 6 - Média de compromisso organizacional e percepção da avaliação por posto.....	41
Gráfico 7 - Consistência interna por dimensão.....	44
Gráfico 8 - Mapa de calor das correlações entre dimensões.....	45
Gráfico 9 - Média das dimensões por posto.....	46

1 Introdução

A literatura científica destaca a importância do compromisso organizacional e dos sistemas de avaliação de desempenho pelo impacto direto que exercem na retenção, motivação e desempenho dos colaboradores. O compromisso organizacional tem sido amplamente investigado como um fator crucial para o envolvimento dos trabalhadores, promovendo um vínculo positivo que não só reforça a lealdade, mas também melhora o desempenho individual e organizacional (Meyer et al., 2004; Mowday et al., 1979). Estes estudos sugerem que a dedicação dos colaboradores está ligada à satisfação e à intenção de permanecer na organização, fatores que influenciam diretamente a sua produtividade.

Da mesma forma, os sistemas de avaliação de desempenho demonstram influenciar significativamente a retenção de colaboradores, uma vez que, ao serem estruturados de forma justa e transparente, promovem o compromisso e o sentimento de valorização. A análise de correlações entre a avaliação de desempenho e a retenção de funcionários revela uma associação positiva, indicando que práticas de avaliação bem implementadas podem reduzir as taxas de rotatividade e fortalecer o compromisso com a organização (Hussain & Sana Ur Rehman, 2013; Peltokorpi & Allen, 2024)

No contexto das Forças Armadas, onde os valores de lealdade, disciplina e compromisso são centrais, estas dimensões adquirem uma importância ainda maior. A carreira militar, definida como o "conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si" (Decreto-Lei 90/2015 - EMFAR, 2015) apresenta especificidades que tornam essencial a compreensão dos fatores que afetam o compromisso dos seus membros.

O modelo das três componentes de compromisso organizacional, proposto por Meyer e Allen (1991) e adaptado ao contexto português por Nascimento et al. (2008), distingue três tipos de compromisso: afetivo, de continuidade e normativo. O compromisso afetivo representa o apego emocional do indivíduo à organização e sua identificação com os valores organizacionais. Este tipo de compromisso tem sido amplamente reconhecido como um preditor de elevados níveis de satisfação e intenção de permanência. O compromisso de continuidade, por outro lado, baseia-se na avaliação dos custos associados à saída da organização, refletindo uma decisão mais pragmática de retenção, que é particularmente influente em setores onde oportunidades externas são limitadas. Já o compromisso normativo expressa um sentido de obrigação moral em permanecer na organização, sendo

especialmente relevante em contextos onde o dever e a lealdade são valores culturalmente reforçados, como nas Forças Armadas.

A progressão na carreira militar, estabelecida de acordo com o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei 90/2015 - EMFAR, 2015) é orientada por um sistema que privilegia a promoção baseada no mérito e avaliação de desempenho, principalmente na modalidade de promoção por escolha, garantindo a seleção dos mais aptos para o exercício de funções de maior responsabilidade. Outros mecanismos que influenciam o desenvolvimento da carreira incluem a criação de um sistema comum de avaliação do mérito dos militares das Forças Armadas, evitando distorções nos fluxos de progressão entre ramos, e a possibilidade de transitar para um modelo horizontal de carreira, promovendo a especialização em áreas específicas sem necessidade de promoção vertical.

No contexto das Forças Armadas, os sistemas de avaliação de desempenho têm um papel fundamental para alinhar os objetivos organizacionais com as metas individuais. Estudos mostram que a percepção de justiça e clareza nestes sistemas pode fortalecer o compromisso organizacional, especialmente nas dimensões afetiva e normativa (Siebold, 2007). No entanto, uma percepção inconsistente de continuidade pode indicar que os militares, embora comprometidos emocional e eticamente, podem não associar o sistema de avaliação diretamente à sua progressão na carreira, uma área que este estudo explora em profundidade.

Face ao exposto, a presente investigação procura responder à seguinte pergunta de partida: «De que modo é que as percepções dos militares dos quadros permanentes do Exército Português sobre o sistema de avaliação de desempenho se relacionam com o seu compromisso organizacional?».

Para responder a esta questão central, o estudo foca-se em objetivos específicos, como analisar a influência de diferentes variáveis nos níveis de compromisso e avaliar as correlações entre as percepções do sistema de avaliação e as dimensões afetiva, de continuidade e normativa do compromisso, identificando possíveis áreas de alinhamento e desajuste, com o objetivo de contribuir para o aprimoramento da gestão de recursos humanos no contexto militar.

1.1 Justificação do estudo

A relação entre compromisso organizacional e avaliação de desempenho é amplamente estudada no âmbito da gestão de recursos humanos, contudo, nem sempre este conhecimento pode ser linearmente aplicado ao contexto militar. A singularidade das forças armadas, marcada pela hierarquia rígida, pela cultura de disciplina e pelo forte sentido de missão, sugere que as dinâmicas de compromisso dos seus membros podem diferir

substancialmente das observadas em organizações civis. Esta realidade levanta questões importantes sobre como as percepções relativas ao sistema de avaliação de desempenho podem influenciar os níveis de compromisso organizacional nos seus diferentes domínios (Meyer et al., 2002).

No ambiente militar, a avaliação de desempenho desempenha um papel crucial não só na progressão na carreira e no desenvolvimento profissional, mas também na manutenção da coesão e do alinhamento dos militares com os valores institucionais. Contudo, pela sua relativamente recente implementação, existe ampla margem de estudo sobre como as percepções acerca do atual sistema de avaliação impactam o compromisso organizacional dos militares. É fundamental compreender se e como estas percepções podem reforçar ou enfraquecer o compromisso dos militares com a organização, de modo a orientar práticas de gestão que promovam a retenção, a motivação e a satisfação no trabalho (Teotónio, 2022).

Este estudo pretende explorar em particular o contexto militar, ao investigar as associações entre percepções do sistema de avaliação de desempenho e os três tipos de compromisso organizacional. Adicionalmente, a investigação contribui para a prática, ao oferecer elementos para o desenvolvimento de políticas e estratégias de gestão que considerem as particularidades do contexto militar, promovendo um ambiente de trabalho que não só reconheça o desempenho, mas também fortaleça o compromisso dos seus membros com a organização.

1.2 Objetivos da investigação

O objetivo principal deste estudo é analisar a relação entre as percepções do sistema de avaliação de desempenho e o compromisso organizacional no contexto militar, analisando como essas percepções influenciam diferentes dimensões do compromisso – afetivo, de continuidade e normativo. A investigação também explora se variáveis demográficas, como o posto e a idade, influenciam os níveis de compromisso e as percepções dos militares. Com base nisso, os objetivos específicos do estudo são os seguintes:

- Explorar a influência do posto nos níveis de compromisso organizacional, com foco no compromisso afetivo, para verificar se a progressão na carreira e a responsabilidade hierárquica estão associadas a um maior do apego emocional dos militares à organização.
- Analisar as correlações entre as percepções do sistema de avaliação e as dimensões afetiva, de continuidade e normativa do compromisso (Meyer & Allen, 1991) para determinar em que medida percepções positivas no sistema de avaliação influenciam o compromisso organizacional dos militares.

- Avaliar a consistência do compromisso organizacional entre diferentes grupos etários, considerando se a cultura organizacional militar promove níveis uniformes de compromisso, independentemente da idade dos militares.
- Identificar associações significativas entre compromisso e percepção, clarificando a importância de um sistema de avaliação bem percebido na promoção do compromisso afetivo e normativo.

Estes objetivos pretendem contribuir para uma base de compreensão sólida em relação ao papel das percepções sobre o sistema de avaliação de desempenho no fortalecimento do compromisso organizacional no contexto militar.

1.3 Hipóteses e questões de investigação

Com base na revisão da literatura e na fundamentação teórica, que adiante se desenvolve no segundo capítulo, foram formuladas as hipóteses e questões de investigação que orientam este estudo. Estas hipóteses refletem a intenção de explorar a relação entre as percepções sobre o sistema de avaliação de desempenho e as diferentes dimensões do compromisso organizacional (Meyer & Allen, 1991) – afetiva, de continuidade e normativa – no contexto militar. O desenvolvimento destas hipóteses permitirá uma análise detalhada dos fatores que podem influenciar o compromisso organizacional, com um enfoque especial nas variáveis demográficas, como o posto e a idade.

1.3.1 Questões de investigação

Questão 1: De que forma as percepções dos militares sobre o sistema de avaliação de desempenho influenciam as diferentes dimensões do compromisso organizacional (afetiva, de continuidade e normativa)?

Questão 2: Existem diferenças significativas nas percepções sobre o sistema de avaliação de desempenho e nos níveis de compromisso organizacional entre militares de diferentes postos hierárquicos?

1.3.2 Hipóteses

Hipótese 1 (H1): Existe uma relação positiva e significativa entre percepções favoráveis do sistema de avaliação de desempenho e o compromisso afetivo dos militares.

Hipótese 2 (H2): As percepções de continuidade no sistema de avaliação de desempenho estão significativamente associadas ao compromisso de continuidade dos militares.

Hipótese 3 (H3): Existe uma correlação positiva entre percepções normativas do sistema de avaliação e o compromisso normativo.

Hipótese 4 (H4): O posto influencia significativamente as diferentes dimensões do compromisso organizacional.

Hipótese 5 (H5): A idade influencia significativamente as diferentes dimensões do compromisso organizacional, considerando que fatores como experiência e tempo de serviço podem afetar o compromisso em diferentes etapas da carreira militar.

A primeira hipótese sugere que percepções de valorização e justiça no sistema de avaliação fortalecem o apego emocional dos militares à organização. A segunda hipótese indica que os militares que percebem o sistema de avaliação como uma garantia de estabilidade e progressão na carreira tendem a manifestar um compromisso de continuidade mais robusto. A terceira hipótese propõe que a ética e a justiça percebidas no sistema de avaliação influenciam a obrigação moral dos militares de permanecer na organização. A quarta hipótese explora a associação entre o grau de responsabilidade e o compromisso, investigando se os militares em postos superiores apresentam diferenças significativas nas várias dimensões de compromisso. Por último, a quinta hipótese considera que fatores como a experiência e o tempo de serviço podem impactar o compromisso em diferentes fases da carreira militar.

Estas hipóteses e questões permitem estruturar a análise dos dados de forma sistemática, assegurando que as relações entre compromisso, percepção e variáveis demográficas são investigadas em profundidade, fornecendo uma base sólida para a interpretação dos resultados e para as recomendações finais do estudo.

1.4 Estrutura do trabalho

1.4.1 Estratégia metodológica

Para alcançar os objetivos propostos, foi adotado um desenho de investigação quantitativo, de carácter descritivo e correlacional. A recolha de dados foi realizada através de um inquérito por questionário, distribuído eletronicamente, que obteve a participação de 345 militares dos quadros permanentes de Oficiais e Sargentos do Exército Português. Os dados foram analisados com recurso a técnicas de estatística descritiva e inferencial, incluindo a Análise de Variância (ANOVA), o teste de Kruskal-Wallis e o coeficiente de correlação de Spearman, para examinar as relações entre as variáveis.

1.4.2 Organização da dissertação

A presente dissertação está organizada em seis capítulos. Após esta introdução, o segundo capítulo apresenta o enquadramento teórico, abordando os conceitos de compromisso organizacional, avaliação de desempenho e as especificidades da carreira militar. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada, detalhando o desenho da investigação, os participantes, os instrumentos de recolha de dados e os métodos de análise. No quarto capítulo, são apresentados os resultados obtidos. O quinto capítulo é dedicado à discussão desses resultados, à revisão das hipóteses e à resposta às questões de investigação. Por fim, o sexto capítulo sumariza as principais conclusões do estudo, as suas contribuições teóricas e práticas, as limitações e sugestões para futuras investigações.

2 Enquadramento teórico

2.1 Compromisso organizacional

O conceito de compromisso organizacional tem sido amplamente estudado e analisado na literatura de comportamento organizacional, sendo considerado um elemento central para a compreensão das atitudes e comportamentos dos colaboradores face à organização. O compromisso organizacional refere-se ao vínculo psicológico entre o colaborador e a organização, influenciando a disposição para permanecer na organização, a dedicação ao trabalho e a aceitação dos valores institucionais. Diversos autores contribuíram para a definição e operacionalização deste conceito, fornecendo modelos que diferenciam as várias dimensões do compromisso e os seus antecedentes e consequências.

Meyer e Allen (1991) foram os principais proponentes do modelo das três componentes de compromisso organizacional, que distingue entre compromisso afetivo, de continuidade e normativo. O compromisso afetivo representa o apego emocional e a identificação com a organização, sendo caracterizado por um vínculo emocional forte que leva o colaborador a permanecer na organização por escolha própria e satisfação com o trabalho. Este tipo de compromisso tem sido associado a comportamentos de cidadania organizacional e a uma maior motivação intrínseca, sendo geralmente o mais valorizado pelos gestores e pela própria organização.

O compromisso de continuidade, por sua vez, é baseado numa lógica de custo-benefício, em que o colaborador permanece na organização devido aos custos associados a uma possível saída. Esta dimensão, influenciada por fatores como a falta de alternativas de emprego ou os benefícios acumulados ao longo do tempo, tem uma base calculativa e pragmática, refletindo o que Becker (1960) denominou de *side-bet theory* - teoria dos "investimentos secundários". Segundo esta teoria, o colaborador compromete-se com a organização devido aos investimentos secundários (económicos, sociais e de carreira) acumulados, que tornam a saída menos vantajosa do que a permanência.

A terceira dimensão, o compromisso normativo, refere-se ao sentimento de obrigação moral de permanecer na organização. Este compromisso é geralmente influenciado por normas culturais, valores pessoais e pressões sociais que incentivam a lealdade organizacional. Meyer e Allen (1991) sugerem que o compromisso normativo é reforçado em contextos onde valores como lealdade e dever são destacados, como nas forças armadas, onde a cultura organizacional e os valores de lealdade são centrais. Este tipo de compromisso

pode ter um papel importante em organizações que promovem uma forte identidade organizacional, reforçando o alinhamento entre o colaborador e a missão institucional.

Outros investigadores, como Mowday, Steers e Porter (1979b), desenvolveram uma das primeiras escalas de medição de compromisso organizacional, o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), que avalia principalmente o compromisso afetivo. Este inquérito focava-se na aceitação dos valores organizacionais e na vontade de permanência, sendo um marco no estudo do compromisso organizacional. Este enfoque inicial no compromisso afetivo ajudou a estabelecer a importância do vínculo emocional com a organização, mas abriu espaço para investigações posteriores que incluíram as dimensões de continuidade e normativa.

O'Reilly e Chatman (1986) introduziram uma perspetiva centrada na conformidade e identificação, argumentando que o compromisso organizacional se desenvolve tanto a partir da identificação com os valores e missão da organização quanto de um processo de conformidade com as normas organizacionais. Esta visão contribui para a compreensão de como o compromisso normativo e afetivo podem coexistir, reforçando a lealdade e a adesão aos valores da organização. Esta investigação é reforçada pelo trabalho de Mathieu e Zajac (1990) que confirmou, numa meta-análise, que o compromisso organizacional influencia positivamente o desempenho, a satisfação no trabalho e a intenção de permanência. A sua análise comparativa entre as diferentes dimensões de compromisso permitiu consolidar o entendimento de que o compromisso afetivo, normativo e de continuidade têm impactos distintos nos comportamentos e atitudes dos colaboradores, sendo todos relevantes para a construção de um vínculo organizacional robusto.

Este enquadramento teórico fundamenta o presente estudo, que procura explorar como as dimensões de compromisso organizacional se manifestam no contexto militar e como estão relacionadas com as perceções sobre o sistema de avaliação de desempenho. A integração destas perspetivas permite uma análise mais abrangente dos fatores que influenciam o compromisso e das suas implicações para a gestão de recursos humanos no setor militar.

Natalie J. Allen (2003), em "*Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice*", destaca que, no contexto militar, o compromisso organizacional adquire características específicas devido à natureza distinta das forças armadas e às exigências operacionais e culturais dessas organizações. As forças armadas dependem de níveis elevados de compromisso dos seus membros, dado o papel crucial que a lealdade, a disciplina e o respeito pela hierarquia desempenham para a coesão e a eficácia operacional. Segundo Allen, os compromissos afetivo e normativo têm uma relevância especial nesse contexto, pois os militares desenvolvem um vínculo emocional forte com a instituição e um

sentido de obrigação moral, refletindo os valores de serviço e dever inculcados desde o início da carreira. As características éticas e de dever, tanto no ativo, como na reserva e reforma, foram também estudadas no contexto das Forças Armadas Portuguesas, sendo a sua persistência neste contexto comprovada por Neves et al. (2015).

Siebold (2007) também investigou as especificidades do compromisso organizacional no ambiente militar, observando que os laços de camaradagem e o sentido de pertença criados durante o treino e o serviço são fundamentais para fortalecer o compromisso dos militares. Siebold argumenta que, devido à necessidade de coesão e prontidão constantes, o compromisso organizacional é sustentado não apenas por fatores emocionais e normativos, mas também pelo compromisso de continuidade, uma vez que os militares desenvolvem um entendimento profundo dos custos e dos sacrifícios associados à saída da organização, o que pode influenciar a sua decisão de permanência.

No conjunto, a literatura sugere que, no contexto militar, o compromisso organizacional não é apenas uma questão de escolha individual, mas um elemento estratégico que apoia a missão e a identidade da organização. A cultura militar, com os seus valores de disciplina, hierarquia e lealdade, reforça naturalmente o compromisso afetivo e normativo, enquanto as barreiras à saída — típicas do compromisso de continuidade — também contribuem para a estabilidade e a coesão dentro da instituição. Estes fatores são fundamentais para garantir que as forças armadas mantenham a prontidão e a eficácia, particularmente em ambientes de elevada exigência e pressão operacional.

2.2 Desenvolvimento da carreira militar

O desenvolvimento da carreira militar no contexto das Forças Armadas Portuguesas está estruturado de acordo com o EMFAR, que define as regras, princípios e modalidades de progressão na carreira, abrangendo as categorias e postos específicos de cada ramo das forças armadas, neste caso particular, o Exército. A carreira militar é caracterizada pela sua organização hierárquica, sendo desenvolvida em diferentes categorias e postos, que refletem a experiência, responsabilidades e competências dos militares ao longo do seu percurso profissional. De acordo com o EMFAR (Decreto-Lei 90/2015 - EMFAR, 2015), a carreira militar é definida como o "conjunto hierarquizado de postos, desenvolvida por categorias, que se concretiza em quadros especiais e a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si".

2.2.1 Categorias e postos no Exército

A carreira militar no Exército português está organizada em três categorias principais: Praças, Sargentos e Oficiais. Estas categorias são fundamentais para a estrutura hierárquica e operacional das forças armadas, cada uma delas com um conjunto de postos específicos que representam diferentes níveis de responsabilidade e competência (Decreto-Lei 90/2015 - EMFAR, 2015):

Praças: Esta é a categoria inicial na carreira militar e inclui, no Exército, nos quadros permanentes (QP) os postos de Cabo-adjunto, Cabo de Secção e Cabo-Mor. As Praças desempenham um papel fundamental nas operações diárias e de execução. Os militares nesta categoria estão tipicamente envolvidos em funções operacionais e de apoio, sendo essenciais para garantir a execução eficaz das tarefas atribuídas.

Sargentos: A categoria de Sargentos é considerada o pilar da estrutura militar, servindo como uma ponte entre as Praças e os Oficiais. No Exército, para os QP, inclui os postos de Segundo-Sargento, Primeiro-Sargento, Sargento-Ajudante, Sargento-Chefe e Sargento-Mor. Os Sargentos têm responsabilidades de liderança direta sobre as Praças e são frequentemente encarregados de comandar ou chefiar pequenas subunidades, assegurando a disciplina e a eficiência nas operações.

Oficiais: Os Oficiais constituem a categoria superior da hierarquia militar e são responsáveis pela liderança, planeamento, assumindo funções de comando, direção ou chefia, estado-maior e execução que requeiram elevado grau de conhecimentos de natureza científica e técnica. No Exército, a categoria de Oficiais está dividida em subcategorias, que incluem, nos QP, os Oficiais Subalternos (Aspirante a Oficial, Alferes e Tenente), os Capitães, os Oficiais Superiores (Major, Tenente-Coronel e Coronel) e Oficiais Gerais (Brigadeiro-general, Major-general, Tenente-general e General). A progressão nesta categoria é exigente e depende de vários fatores, em particular no que toca à seleção para o Curso de Promoção a Oficial General. Os Oficiais são responsáveis pela tomada de decisões estratégicas e pela supervisão do cumprimento das missões atribuídas às suas unidades.

2.2.2 Formas de prestação de serviço

No Exército português, existem diferentes formas de prestação de serviço militar, sendo as principais o regime de voluntariado, o regime de contrato e os QP. Os QP constituem a forma de prestação de serviço em que os militares ingressam para uma carreira de longa duração, normalmente até ao limite de idade estabelecido pelo EMFAR. Este estudo foca-se nos militares dos QP, particularmente nas categorias de Oficiais e Sargentos, uma vez que a presença de Praças nos QP é muito recente, com menos de um mês. Os QP englobam

militares que optam por seguir uma carreira militar de longa duração e que, através de concursos e processos de seleção rigorosos, conseguem ingressar nos quadros dos ramos das forças armadas. No caso dos Oficiais e Sargentos do Exército, o ingresso nos QP é feito através de formação específica incluindo, formação académica, normalmente na Academia Militar, para os Oficiais e, o Curso de Formação de Sargentos, para os Sargentos. Estes militares estão sujeitos a uma progressão estruturada e a avaliações periódicas, que determinam o seu percurso na organização (Decreto-Lei 90/2015 - EMFAR, 2015).

2.2.3 Progressão e promoções

A progressão na carreira militar no Exército português segue diferentes modalidades de promoção, previstas no EMFAR, nomeadamente por antiguidade, escolha, diuturnidade, distinção e a título excepcional (Decreto-Lei 90/2015 - EMFAR, 2015):

- **Promoção por antiguidade** consiste na promoção ao posto imediato em função do tempo de serviço e da posição ocupada na lista de antiguidade. Esta modalidade assegura uma progressão gradual e regular, sendo aplicada a militares que cumprem os requisitos estabelecidos, tais como tempo de serviço e aptidão para o serviço, mediante a existência de vaga para o efeito.
- **Promoção por diuturnidade** ocorre quando o militar atinge o tempo máximo de permanência no posto, sem ter sido promovido pelas outras modalidades. Esta modalidade reconhece a dedicação e permanência prolongada dos militares no posto, contribuindo para garantir que a progressão não estagna e que os militares têm oportunidade de ascender ao posto seguinte, desde que cumpram as condições gerais estabelecidas.
- **Promoção por escolha** depende do mérito dos militares, sendo efetuada com base na apreciação do mérito relativo, que inclui a avaliação de desempenho, formação complementar, qualificações específicas e comportamento disciplinar. Esta modalidade de promoção é essencial para postos de maior responsabilidade, tais como Major, Tenente-coronel e Coronel, para Oficiais, e Sargento-Ajudante, Sargento-Chefe e Sargento-Mor, para Sargentos. A avaliação de desempenho é um elemento fundamental nesta modalidade, permitindo identificar os militares mais aptos para assumir funções de maior complexidade e responsabilidade.
- **Promoção por distinção** é uma modalidade reservada para reconhecer atos de bravura, ações de grande mérito ou serviços relevantes prestados ao país ou às Forças Armadas. Este tipo de promoção destina-se a militares que demonstrem qualidades e ações excecionais que vão além do cumprimento normal das suas funções.

- **Promoção a título excepcional** aplica-se em circunstâncias extraordinárias, como em casos de reabilitação após decisões judiciais favoráveis ou quando o militar é reconhecido como deficiente das Forças Armadas em consequência de atos de serviço. Esta modalidade visa reconhecer situações que justificam um tratamento excepcional em termos de progressão na carreira.

Existe ainda a seleção para o Corpo de Oficiais Gerais, aplicável aos Oficiais no posto de Coronel que reúnam as condições necessárias para serem promovidos a Brigadeiro-general. Esta promoção representa o culminar da carreira de um Oficial e reflete o reconhecimento da sua competência, liderança e capacidade de contribuir estrategicamente para a organização e para a Defesa.

2.2.4 Sistema comum de avaliação do mérito e progressão na carreira

A avaliação de desempenho é um fator determinante na progressão na carreira militar, sobretudo nas promoções por escolha. Esta avaliação, que considera aspetos como a competência técnica, a capacidade de liderança, o comportamento e a formação, é fundamental para garantir que os militares que ascendem a postos de maior responsabilidade são os mais qualificados e preparados para os desafios da função. De acordo com estabelecido no EMFAR (2015), todas as promoções devem ser efetuadas de forma transparente e justa, assegurando que todos os militares têm conhecimento dos critérios de promoção e acesso às oportunidades de desenvolvimento, desde que demonstrem as competências e o compromisso necessários.

2.3 Introdução à avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma prática central na gestão de recursos humanos, desempenhando um papel fundamental na promoção do alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais, bem como no desenvolvimento profissional dos colaboradores. No contexto das Forças Armadas, onde valores como lealdade, disciplina e compromisso são altamente valorizados, os sistemas de avaliação de desempenho têm também o propósito de reforçar esses valores essenciais e assegurar que os militares atendam aos padrões exigidos para a eficácia operacional.

Armstrong (2009) é um dos principais autores na área de avaliação de desempenho, propondo uma visão integrada e contínua deste processo. No seu trabalho, Armstrong descreve a avaliação de desempenho como um instrumento que vai além da medição de resultados, sendo fundamental para o desenvolvimento dos colaboradores. Ele enfatiza a

importância do *feedback* constante e da definição de objetivos claros para assegurar que os colaboradores compreendam as expectativas da organização e desenvolvam competências que contribuam para os objetivos institucionais. No contexto militar, esta abordagem é especialmente relevante, pois permite que os militares estejam continuamente alinhados com as metas e os valores organizacionais, essenciais para a coesão e a prontidão operacional.

Aguinis (2013), outro autor importante nesta área, aborda a avaliação de desempenho como parte de um sistema integrado de gestão, projetado para melhorar o desempenho organizacional de forma holística. Salaria que a avaliação de desempenho deve ser uma prática sistemática que inclua metas específicas e *feedback* construtivo, promovendo o alinhamento entre as expectativas da organização e os resultados alcançados pelos colaboradores. Este foco sistêmico é particularmente aplicável em organizações militares, onde a clareza de objetivos e o *feedback* estruturado são indispensáveis para que os militares mantenham o seu compromisso com a missão e os valores institucionais.

No contexto específico das Forças Armadas, Vilhelm Stefan Holsting (2021), no seu estudo "*The Dynamics of Professional Values in Officership: A Study of 300 Years of Officer Performance Evaluation Systems*", examina como os sistemas de avaliação de desempenho militar evoluíram ao longo dos últimos três séculos. Holsting demonstra que os sistemas de avaliação de oficiais não se limitam à avaliação técnica, mas são também concebidos para reforçar os valores e padrões culturais que caracterizam o profissionalismo militar. Ele argumenta que, historicamente, os sistemas de avaliação foram desenvolvidos para promover não apenas a eficiência operacional, mas também a integridade, disciplina e lealdade, moldando o comportamento dos oficiais de acordo com os padrões exigidos. Esta perspectiva histórica é especialmente relevante para a compreensão de como os sistemas de avaliação no contexto militar funcionam como instrumentos para alinhar os oficiais com os objetivos e valores da instituição, assegurando um elevado nível de coesão e compromisso.

Destaca-se que a avaliação de desempenho no contexto militar é utilizada não apenas como uma ferramenta de monitorização e desenvolvimento de competências, mas também como um meio de socialização organizacional, onde os superiores são incentivados a internalizar os valores institucionais (Bass & Riggio, 2005). Historicamente, as avaliações de oficiais foram concebidas para moldar comportamentos e alinhar os militares com a cultura organizacional, assegurando que os princípios fundamentais da instituição, como a coesão, o respeito à hierarquia e o compromisso com a missão, sejam rigorosamente seguidos e integrados nas suas práticas diárias (Holsting, 2021).

Uma das contribuições centrais deste estudo é a sua análise de como os sistemas de avaliação servem como instrumentos de controlo cultural e desenvolvimento moral. No seu estudo, demonstra que, ao longo dos anos, os sistemas de avaliação de desempenho nas

Forças Armadas adaptaram-se às exigências operacionais e aos valores prevalentes de cada época. Contudo, a constância na promoção de certos valores e a clareza nas expectativas organizacionais permaneceram como elementos essenciais para a coesão e para a eficácia das Forças Armadas, e esse uso da avaliação para alinhar comportamento e valores é particularmente crítico em contextos de alta pressão e de exigências éticas rigorosas, como o militar, onde a coesão interna é crucial para a operacionalização de objetivos estratégicos. Assim, a abordagem de Holsting (2021) sublinha que, no ambiente militar, o sistema de avaliação de desempenho transcende a sua função técnica e de desenvolvimento individual, funcionando também como um mecanismo para assegurar que os valores e a identidade organizacional sejam mantidos, reforçados e transmitidos ao longo das gerações de oficiais. Este ponto de vista é fundamental para o presente estudo, pois evidencia a importância de um sistema de avaliação de desempenho que não só seja eficaz no desenvolvimento técnico, mas também no fortalecimento dos laços culturais e do compromisso com a organização.

2.4 Avaliação de desempenho no contexto militar

Caetano e Vala (2002) no contexto da avaliação de desempenho, abordam frequentemente a importância da justiça organizacional e o impacto das percepções de justiça e equidade nos sistemas de avaliação sobre a motivação, satisfação e compromisso dos colaboradores. É sugerido que a forma como os colaboradores percebem o sistema de avaliação pode influenciar diretamente o seu compromisso com a organização e a sua vontade de melhorar o desempenho.

- **Sistemas de avaliação baseados em competências:** Os sistemas de avaliação que se concentram nas competências específicas dos colaboradores são mais eficazes no desenvolvimento individual, pois ajudam a alinhar o *feedback* com as necessidades reais de cada função (Caetano & Vala, 2002). Essa abordagem permite que o feedback seja direcionado, apoiando os colaboradores no desenvolvimento das suas competências de forma alinhada aos objetivos organizacionais.
- **Sistemas de avaliação por objetivos:** Segundo Caetano e Vala (2002), sistemas que definem metas claras e mensuráveis proporcionam aos colaboradores um sentido de direção e alinhamento com as metas da organização. Conhecido como Gestão por Objetivos (MBO), este método não apenas orienta o colaborador, mas também melhora a percepção de justiça ao fornecer critérios objetivos para avaliação.
- **Sistemas de avaliação contínua e feedback constante:** A integração de *feedback* regular e contínuo no sistema de avaliação é crucial para a melhoria do desempenho

e para o fortalecimento do compromisso organizacional (Caetano & Vala, 2002). Este tipo de sistema é eficaz para promover um ambiente de apoio, onde os colaboradores se sentem reconhecidos e motivados a ajustar o seu desempenho constantemente, reforçando assim o compromisso afetivo com a organização.

- **Avaliação 360 graus:** Embora se reconheça a complexidade do sistema de Avaliação 360 Graus, quando bem implementado, este sistema fornece uma visão abrangente do desempenho dos colaboradores, reforçando a percepção de transparência e equidade. Esta abordagem, ao incluir múltiplas perspectivas, pode fortalecer a confiança e o compromisso dos colaboradores, pois oferece uma análise justa e equilibrada (Beehr et al., 2001).

Os estudos referidos sugerem que a escolha de um sistema de avaliação deve considerar tanto o alinhamento com os objetivos organizacionais quanto a promoção de percepções de justiça e suporte. Sistemas de avaliação que combinam a clareza de objetivos, o *feedback* contínuo e uma abordagem baseada em competências não apenas ajudam a melhorar o desempenho, mas também fortalecem o compromisso dos colaboradores com a organização.

Relativamente às Forças Armadas, a implementação de um sistema de avaliação de desempenho deriva da Lei n.º 11/89, de 1 de junho, que estabeleceu as Bases Gerais do Estatuto da Condição Militar. Nesta lei, é definido que a progressão na carreira militar se orienta por princípios fundamentais, incluindo a valorização da formação militar e a avaliação da competência e experiência profissionais. No preâmbulo do EMFAR, é destacado que o desenvolvimento da carreira militar deve ser feito, por princípio, em progressão vertical, com base nas promoções, maioritariamente pela modalidade de escolha, de modo a garantir a seleção dos mais aptos para o exercício de funções inerentes ao posto imediato. O EMFAR estabelece ainda, no seu preâmbulo, a criação de um sistema comum de avaliação do mérito dos militares das Forças Armadas, com o objetivo de evitar distorções nos fluxos de progressão entre os diferentes ramos. Este sistema visa garantir uma avaliação uniforme e equitativa, que assegure a justa progressão na carreira de acordo com o mérito e aptidão demonstrados (Decreto-Lei 90/2015 - EMFAR, 2015). Conforme o artigo 81.º deste diploma, a avaliação dos militares em efetividade de serviço destina-se a "apreciar o mérito absoluto e relativo", promovendo o desenvolvimento na respetiva categoria com base na demonstração de capacidades militares e técnicas para assumir funções de maior responsabilidade. Este artigo refere ainda que a avaliação do mérito é obtida através da análise do currículo, com destaque para a avaliação individual, permitindo uma gestão eficaz de pessoal, em áreas

como recrutamento, seleção, formação, promoção e desempenho de cargos e funções (Teotónio, 2022).

Com a entrada em vigor, a 1 de janeiro de 2018, da Portaria n.º 301/2016, de 30 de novembro, foi estabelecido o Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA), definindo o Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (SAMMFA). Este sistema visa avaliar o mérito dos militares para uma gestão eficiente dos recursos humanos nas Forças Armadas, abrangendo aspetos como recrutamento, formação, progressão horizontal, promoção e desempenho em funções. Através do artigo 29.º do RAMMFA, foi introduzido pela primeira vez na avaliação dos militares o conceito de "avaliação do potencial", cujo objetivo é prever o desempenho futuro do militar, projetando as competências demonstradas no período avaliado para funções que possam implicar níveis de responsabilidade mais elevados (Portaria 301/2016 - RAMMFA, 2016)

O SAMMFA é estruturado em cinco componentes principais: avaliação individual, avaliação da formação, avaliação disciplinar, avaliação complementar e antiguidade no posto. A avaliação individual, que constitui o foco deste estudo, tem como objetivo “contribuir para o conhecimento do potencial humano”, fornecer “informação sobre o desempenho dos militares”, “incentivar o constante desenvolvimento e aperfeiçoamento dos militares”, “possibilitar a oportunidade de melhoria nos desempenhos abaixo do esperado”, “apoiar os processos seletivos e de promoção” e “promover o diálogo entre o avaliador e o avaliado” (Portaria 301/2016 - RAMMFA, 2016). Esta avaliação pode ser periódica, com um tempo mínimo de 120 dias e um máximo de um ano, ou extraordinária, aplicada fora dos períodos das avaliações regulares.

No processo de avaliação individual, que se enquadra como um sistema de avaliação baseado em competências (Caetano & Vala, 2002), participam normalmente um primeiro e um segundo avaliador, podendo incluir o comandante, diretor ou chefe da unidade, estabelecimento ou órgão (UEO) do avaliado. Neste estudo, a amostra inclui oficiais dos QP do Exército, pelo que os avaliadores são, de forma obrigatória, militares dos QP do Exército, exceto em casos de militares que se encontrem sob a autoridade direta do Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA) ou fora da estrutura orgânica das Forças Armadas. Nestes casos, cabe ao superior hierárquico do militar, conforme definido pelo CEMGFA, proceder à sua avaliação ou designar avaliador para o efeito, por seu despacho ou do Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME). O primeiro avaliador deve pertencer ao escalão mais baixo possível que ainda permita cumprir as funções de comando, direção ou chefia e possuir, pelo menos, o posto de Capitão (ou um posto inferior, se ocupar um cargo equiparado a Capitão, enquanto comandante). Caso não seja possível, o comandante, diretor ou chefe da respetiva UEO, assume a função de primeiro avaliador. O segundo avaliador será

o superior hierárquico do primeiro avaliador, desde que possua, no mínimo, o posto de Major. Não há segundo avaliador se o primeiro for oficial general, estiver diretamente subordinado ao CEMGFA ou ao CEME, ou se ocupar o cargo de topo numa entidade fora da estrutura das Forças Armadas (Portaria 301/2016 - RAMMFA, 2016).

A avaliação dos avaliadores incide nas seguintes competências: Adaptabilidade, Autodomínio, Comunicação, Cultura geral, Cultura militar, Decisão, Determinação e perseverança, Iniciativa, Julgamento, Liderança militar, Planeamento e organização, Relações humanas e cooperação, Sentido do dever e disciplina, Técnico-profissional e Qualidade global do desempenho. Para cada competência estão definidos cinco indicadores, que facilitam a avaliação do avaliado. As competências variam conforme as funções militares desempenhadas, sendo que as competências de Decisão, Determinação e perseverança, Julgamento, Liderança militar, Sentido do dever e disciplina, e Cultura Militar são atribuídas um coeficiente dois, enquanto as restantes têm coeficiente um. A avaliação é feita numa escala de 1 a 5, com base no cumprimento dos indicadores de cada competência. Uma avaliação periódica ou extraordinária é considerada desfavorável se for atribuído o nível 1 a qualquer competência ou se houver duas ou mais classificações de nível 2 no conjunto de competências. O valor final da Avaliação Individual é calculado através de uma média ponderada dos períodos de avaliação, sendo posteriormente convertida numa escala de 0 a 20 valores (Portaria 301/2016 - RAMMFA, 2016).

Em síntese, a avaliação de desempenho é uma prática central na gestão de recursos humanos, desempenhando um papel fundamental na promoção do alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais, bem como no desenvolvimento profissional dos militares (Armstrong, 2009). No contexto das forças armadas, onde valores como lealdade, disciplina e compromisso são altamente valorizados, os sistemas de avaliação de desempenho têm também o propósito de reforçar esses valores essenciais e assegurar que os militares atendam aos padrões exigidos para a eficácia operacional (Holsting, 2021).

2.5 Relação entre avaliação de desempenho e compromisso organizacional

A avaliação de desempenho desempenha um papel crucial na promoção do compromisso organizacional, influenciando diretamente as perceções de justiça e suporte dentro da organização. Meyer e Allen (1991), ao introduzirem o modelo das três componentes de compromisso organizacional – afetivo, de continuidade e normativo – sugeriram que o compromisso dos colaboradores pode ser reforçado quando a organização demonstra valorização e reconhecimento do desempenho. Práticas de avaliação que são percebidas

como justas podem fortalecer especialmente o compromisso afetivo, que se baseia no vínculo emocional do colaborador com a organização, e o compromisso normativo, que se relaciona ao sentido de obrigação moral de permanecer na organização.

Meyer et al. (2002) ampliaram esta visão ao realizarem uma meta-análise dos antecedentes e consequências do compromisso organizacional, onde demonstraram que a percepção de justiça nos processos de avaliação contribui para o desenvolvimento do compromisso, sobretudo ao reduzir a rotatividade e aumentar a satisfação dos colaboradores. A percepção de justiça na avaliação de desempenho, particularmente a justiça processual e distributiva, está intimamente ligada ao compromisso organizacional, sendo que práticas justas fortalecem a identificação dos colaboradores com a organização e promovem um ambiente de confiança.

A teoria da justiça organizacional de Cropanzano e Folger (2001) também reforça a importância de práticas de avaliação justas para o compromisso organizacional. Segundo os autores, percepções de justiça distributiva - equidade na recompensa pelo desempenho; e processual - transparência e consistência nos processos de avaliação, são essenciais para que os colaboradores se sintam valorizados e respeitados. Essa sensação de reconhecimento e equidade influencia positivamente o compromisso afetivo e normativo, pois os colaboradores tendem a retribuir com lealdade e dedicação quando percebem que a organização age de forma justa e ética.

Allen, Shore e Griffeth (2003) complementam essa visão ao demonstrarem que percepções de justiça organizacional nas práticas de avaliação estão diretamente ligadas ao compromisso. Em seus estudos, os autores indicam que práticas de avaliação percebidas como equitativas e imparciais contribuem para o aumento do compromisso afetivo e normativo, fortalecendo o vínculo entre os colaboradores e a organização. Estes autores argumentam que o compromisso é uma resposta recíproca ao tratamento justo e ao reconhecimento do valor do trabalho dos colaboradores, especialmente em contextos de alta exigência organizacional.

No conjunto, esses estudos sugerem que práticas de avaliação de desempenho justas e transparentes são determinantes para fortalecer o compromisso organizacional, tanto nas dimensões afetiva e normativa quanto, em menor grau, na continuidade.

2.6 Outros quadros teóricos e modelos

Para compreender o compromisso organizacional em profundidade, é necessário considerar fatores externos ao modelo de Meyer e Allen (1991) especialmente no contexto militar. Este ambiente único pode envolver variáveis como *burnout*, segurança no emprego e

sentimentos intensos de lealdade, que frequentemente moldam as percepções e atitudes dos militares. Essas variáveis, ao influenciar diretamente o estado emocional e motivacional dos militares, podem enviesar as interpretações dos níveis de compromisso, uma vez que criam pressões que não estão presentes em outros contextos organizacionais.

O estudo de Schaufeli e Bakker (2004) destaca a segurança no emprego como um fator determinante para o desenvolvimento de um compromisso duradouro com a organização. Em ambientes militares, onde a carreira é marcada por estabilidade e um percurso previsível, a segurança no emprego reforça significativamente o compromisso de continuidade. Esta dimensão, que representa uma avaliação dos custos e benefícios de permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991) é fortalecida pela percepção de uma carreira estável e pelas oportunidades de progressão específicas que o serviço militar oferece. A segurança no emprego, portanto, torna-se uma alavanca fundamental no compromisso dos militares, promovendo uma relação mais profunda e duradoura com a organização. Esse sentimento de estabilidade é, além disso, essencial para sustentar a coesão e a prontidão operacional no contexto militar, onde a continuidade de pessoal é crítica para a eficácia institucional.

Concorrentemente, o artigo de Mowday et al. (1979) enfatiza a importância da escolha de escalas apropriadas para medir o compromisso organizacional. Este estudo compara o OCQ com a *Organizational Commitment Scale* (OCS), observando que o OCQ capta com maior precisão os compromissos emocional e normativo, o que é particularmente adequado ao contexto militar. Como as Forças Armadas promovem valores de lealdade e dever, o compromisso afetivo e normativo torna-se central para o estudo do comportamento organizacional nesse ambiente. O uso do OCQ no presente estudo está, então, alinhado com as necessidades específicas de avaliação neste contexto, focando-se no compromisso emocional e no senso de obrigação para com a organização, componentes que Meyer e Allen (1991) identificaram como essenciais para o vínculo organizacional.

Adicionalmente, a investigação sublinha a importância das percepções de justiça organizacional e da qualidade das relações hierárquicas no compromisso organizacional. O estudo de Boies e Howell (2006) destaca que a qualidade da relação líder-subordinado, designada por *Leader-Member Exchange* (LMX), influencia significativamente o compromisso afetivo e normativo. Em contextos hierárquicos, como o militar, onde as relações interpessoais são cruciais, percepções de justiça e equidade no tratamento por parte dos líderes são essenciais para promover um compromisso duradouro e coeso. A justiça nos sistemas de avaliação de desempenho, ao reforçar a confiança dos militares na organização, cria um vínculo mais forte e sustentável. Este apoio percebido tem implicações diretas no compromisso afetivo e normativo dos militares, contribuindo para o alinhamento com os

objetivos organizacionais e melhorando a eficácia das práticas de gestão de recursos humanos.

Em síntese, a literatura aponta que o compromisso organizacional está fortemente relacionado com fatores contextuais como a estabilidade no emprego (Schaufeli & Bakker, 2004), a justiça organizacional e a qualidade das relações hierárquicas (Boies & Howell, 2006). Estes elementos, ao interagirem com as dimensões afetiva e normativa do compromisso, reforçam a importância de sistemas de avaliação de desempenho justos e transparentes no contexto militar. Compreender essas dinâmicas é crucial para aprimorar as práticas de gestão e retenção de recursos humanos, promovendo um ambiente que não apenas respeita a hierarquia e os valores militares, mas que também cultiva o compromisso e a satisfação dos militares para com a organização.

3 Metodologia

3.1 Desenho da investigação

O presente estudo adota um desenho de investigação quantitativo, descritivo e correlacional, adequado para explorar as relações entre as perceções sobre o sistema de avaliação de desempenho e o compromisso organizacional dos militares. A abordagem quantitativa foi escolhida por permitir uma análise objetiva das associações entre variáveis, possibilitando a generalização dos resultados a um universo mais amplo (Field, 2013).

Este desenho concretiza-se na presente dissertação, elaborada de forma monográfica, isto é, focada numa única temática específica, respeitando a estrutura e as normas académicas exigidas para este trabalho. A dissertação utiliza o estilo “APA” (7.^a edição) para citações e referências, conforme as diretrizes estabelecidas pela *American Psychological Association* (2020). O uso de um formato padronizado assegura consistência na apresentação e facilita a consulta e verificação das fontes citadas.

3.1.1 Objetivo do desenho

O desenho descritivo visa caracterizar as perceções e os níveis de compromisso organizacional entre os militares, enquanto a natureza correlacional da investigação permite examinar as relações entre variáveis específicas, como as dimensões de compromisso (afetivo, de continuidade e normativo) e as perceções associadas ao sistema de avaliação (afetiva, de continuidade e normativa). Com este desenho, o estudo procura responder a questões sobre o impacto das perceções do sistema de avaliação no compromisso organizacional e a influência de variáveis demográficas, como o posto e a idade, nas dimensões do compromisso.

3.1.2 Justificação da escolha metodológica

O desenho correlacional foi escolhido para este estudo com o objetivo de explorar a existência e a intensidade das associações entre o compromisso organizacional e as perceções sobre o sistema de avaliação de desempenho, sem implicar relações causais diretas. Esta abordagem é apropriada quando se pretende compreender como duas ou mais variáveis se relacionam entre si, especialmente em contextos onde a inferência causal não é o foco principal da investigação (Bryman, 2016).

Optou-se por não utilizar métodos como a regressão múltipla ou modelos de equações estruturais, apesar de estes permitirem analisar relações causais controlando

variáveis de confusão. Esta decisão deve-se à natureza exploratória do estudo e aos objetivos específicos de identificar e descrever associações entre as variáveis, em vez de estabelecer modelos preditivos ou inferir causalidade. Além disso, a complexidade adicional desses métodos não se justificaria face aos dados disponíveis e ao âmbito da investigação (Creswell, 2014).

Foi realizada uma tentativa de análise de clusters com o objetivo de identificar possíveis agrupamentos naturais nos dados que pudessem revelar padrões ou subgrupos distintos entre os participantes. A análise de clusters é uma técnica exploratória que permite agrupar indivíduos com base em semelhanças nas suas respostas ou características (Hair et al., 2014). No entanto, os resultados desta análise não foram significativos. Conforme detalhado no quarto capítulo, o coeficiente de silhueta obtido foi baixo, indicando que os clusters formados não apresentavam uma separação clara ou significativa (Gentle et al., 1991). Dado esse resultado, optou-se por não prosseguir com a análise de clusters, concentrando a investigação nas análises correlacionais e de variância, que se mostraram mais adequadas aos dados e aos objetivos do estudo.

O coeficiente de correlação de Spearman foi utilizado para medir a intensidade e a direção das associações entre as variáveis de compromisso e percepção. Esta escolha é justificada pela natureza dos dados recolhidos, que são ordinais, resultantes de escalas de *Likert*. O coeficiente de Spearman é apropriado para dados que não seguem uma distribuição normal ou que não atendem aos pressupostos necessários para a aplicação do coeficiente de correlação de Pearson, sendo eficaz na análise de relações monotónicas entre variáveis ordinais ou não paramétricas (Field, 2013). Os testes de normalidade realizados indicaram que os dados não seguiam uma distribuição normal, reforçando a adequação do coeficiente de Spearman para este estudo.

A Análise de Variância (ANOVA) foi empregada para comparar as médias das dimensões de compromisso organizacional e percepção entre diferentes grupos, como postos hierárquicos e faixas etárias. Este método estatístico é eficaz para verificar se existem diferenças significativas entre três ou mais grupos independentes (Field, 2013). A utilização da ANOVA complementa a análise de correlação, permitindo identificar variações significativas nas variáveis em função das características demográficas dos participantes, o que é essencial para responder às hipóteses relacionadas com diferenças entre grupos.

Dada a ausência de normalidade nas variáveis, conforme identificado pelos testes de Kolmogorov-Smirnov, a Análise de Variância (ANOVA) foi complementada pelo teste de Kruskal-Wallis para comparar as médias das dimensões de compromisso organizacional e percepção. O teste de Kruskal-Wallis é uma alternativa não paramétrica à ANOVA, adequado para comparar grupos quando os dados não seguem uma distribuição normal (Field, 2013);

Sheskin, 2003). Este método permite verificar se existem diferenças significativas entre grupos independentes, sendo essencial para responder às hipóteses relacionadas com diferenças entre grupos.

Desta forma, a escolha dos métodos estatísticos utilizados neste estudo foi fundamentada na adequação às características dos dados e aos objetivos de investigação. O desenho correlacional, aliado ao uso do coeficiente de correlação de Spearman, da ANOVA e do teste de Kruskal-Wallis, permitiu uma análise robusta e apropriada das associações e diferenças significativas entre as variáveis investigadas, sem sugerir relações causais que não poderiam ser suportadas pelos dados disponíveis (Bryman, 2016; Creswell, 2014).

3.1.3 Estrutura do estudo

O estudo é organizado de forma a:

- **Caracterizar a amostra:** Descrição das características demográficas dos militares, incluindo variáveis como idade, posto e grupo etário, que serão utilizadas para análises comparativas.
- **Medir as variáveis centrais:** Avaliação das dimensões de compromisso organizacional e perceção sobre o sistema de avaliação de desempenho, utilizando escalas adaptadas que capturam as três dimensões de cada conceito.
- **Analisar as relações entre variáveis:** Exploração das associações entre compromisso e perceção, através da correlação pelo coeficiente de Spearman, e das diferenças entre grupos etários e postos no compromisso organizacional, através da ANOVA e do teste de Kruskal-Wallis.

Este desenho de investigação proporciona uma estrutura rigorosa e objetiva para analisar como as perceções do sistema de avaliação influenciam o compromisso organizacional no contexto militar, oferecendo uma base sólida para discutir as implicações práticas e teóricas dos resultados obtidos (Creswell, 2014).

3.2 Participantes

3.2.1 Descrição da população participante

A população deste estudo é composta por militares das Forças Armadas Portuguesas, abrangendo categorias e postos dos QP, tal como definido no EMFAR. Os participantes estão distribuídos por diferentes postos, incluindo as categorias de Oficiais e Sargentos, garantindo uma amostra representativa da estrutura organizacional do Exército, que constitui o foco deste estudo.

3.2.2 Método de amostragem

Foi utilizado um método de amostragem não probabilística ou por conveniência, em que os participantes foram selecionados com base na sua disponibilidade e acessibilidade. Este método é amplamente utilizado em estudos onde a obtenção de uma amostra probabilística é inviável, como destacado por Etikan et al. (2016) que defendem que a amostragem por conveniência é particularmente útil em contextos de acesso limitado aos participantes, apesar das suas limitações em termos de representatividade. Embora o método de amostragem por conveniência apresente a limitação de não garantir uma representatividade estatística completa, ele permite obter dados valiosos em um ambiente onde outras formas de amostragem são difíceis de implementar. Como resultado, os resultados devem ser interpretados com cautela, tendo em consideração possíveis vieses associados à seleção dos participantes. A limitação de generalização dos resultados também está alinhada com a investigação de Bornstein et al. (2013), da qual ressalta a importância de interpretar os dados de forma cuidadosa ao utilizar amostras não probabilísticas. Esta técnica foi escolhida devido às limitações de acesso e à necessidade de obter uma amostra representativa dentro do contexto específico das forças armadas. A recolha de dados foi realizada de forma voluntária, através de um inquérito distribuído eletronicamente aos militares que consentiram em participar do estudo.

3.2.3 Critérios de inclusão

Para garantir a relevância e consistência dos dados, foram estabelecidos critérios de inclusão específicos:

- **Ser militar em serviço ativo:** Apenas militares que estavam em serviço ativo no momento do estudo foram considerados, dado que o compromisso organizacional e as percepções sobre o sistema de avaliação podem diferir entre militares na situação de reserva ou reforma.
- **Experiência mínima de um ano de serviço militar:** Participantes que tenham pelo menos um ano de experiência foram incluídos para assegurar que já tenham sido expostos ao sistema de avaliação de desempenho da organização.
- **Consentimento informado:** Apenas os participantes que concordaram com o consentimento informado, declarando a sua disponibilidade e compreensão dos objetivos do estudo, foram incluídos.

3.2.4 Critérios de exclusão

Foram também estabelecidos critérios de exclusão para aumentar a precisão dos dados:

- **Militares em regime de tirocínio ou formação:** Indivíduos que estivessem em fase de tirocínio ou formação no momento do estudo foram excluídos, uma vez que podem não ter experiência com o sistema de avaliação e, conseqüentemente, uma percepção limitada sobre o processo.
- **Militares em situação de licença prolongada:** Participantes que estivessem de licença prolongada (por exemplo, licença médica ou licença parental) foram excluídos, pois a ausência prolongada pode afetar o seu nível de compromisso e influenciar as percepções sobre a avaliação de desempenho.
- **Respostas incompletas:** Inquéritos que não foram preenchidos na totalidade ou que apresentavam dados inconsistentes foram excluídos da análise final.

Esta amostra, composta por militares que cumprem os critérios de inclusão, permite uma análise robusta das percepções sobre o sistema de avaliação de desempenho e do compromisso organizacional, contribuindo para a generalização dos resultados ao contexto específico das forças armadas.

3.3 Instrumento de avaliação

Para a recolha de dados, foi utilizado um inquérito estruturado composto por escalas reconhecidas, adaptadas ao contexto português e ajustadas ao ambiente militar. Este inquérito foi concebido para medir as dimensões do compromisso organizacional e as percepções sobre o sistema de avaliação de desempenho, fundamentais para analisar o vínculo dos militares à organização.

3.3.1 Medição do compromisso organizacional

O compromisso organizacional foi avaliado com base no modelo das três componentes de Meyer e Allen (1991), que define o compromisso organizacional em três dimensões: afetiva, de continuidade e normativa. Esta escolha reflete a relevância deste modelo em diversos contextos organizacionais e a sua adaptabilidade ao contexto militar.

- **Compromisso Afetivo (CA):** Mede o apego emocional e identificação dos militares com a organização.

- **Compromisso de Continuidade (CC):** Avalia a percepção dos militares sobre os custos associados à saída da organização.
- **Compromisso Normativo (CN):** Reflete a obrigação moral percebida pelos militares em permanecer na organização.

Cada dimensão foi medida com uma série de oito itens avaliados numa escala de *Likert* (Likert, 1932) de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), sendo a escala adaptada de Nascimento et al. (2008) para o contexto português.

3.3.2 Medição das percepções sobre o sistema de avaliação

As percepções dos militares sobre o sistema de avaliação de desempenho foram exploradas em três dimensões – afetiva, de continuidade e normativa – com o intuito de capturar as respostas emocionais, racionais e morais em relação ao sistema. Para garantir que estas percepções fossem mensuradas de maneira confiável e adequada ao contexto militar, as questões utilizadas na medição foram adaptadas da escala original de Meyer e Allen (1991), ajustadas para aplicar as três dimensões à percepção do sistema de avaliação.

- **Percepção Afetiva (PA):** Avalia o valor emocional e a identificação com o sistema de avaliação.
- **Percepção de Continuidade (PC):** Examina a percepção de segurança e progressão associada ao sistema de avaliação.
- **Percepção Normativa (PN):** Mede a percepção de justiça e ética associadas ao sistema.

Cada dimensão de percepção foi medida através de uma série de seis itens avaliados igualmente numa escala de *Likert* (Likert, 1932) de 1 a 5, o que permite uma análise direta em relação às dimensões de compromisso. Esta adaptação foi essencial para capturar a especificidade do sistema de avaliação no contexto militar, garantindo que as percepções dos militares fossem refletidas de forma precisa e relevante.

3.3.3 Validade e fiabilidade do instrumento de avaliação

Para assegurar a qualidade dos dados recolhidos e a robustez das conclusões do estudo, é fundamental garantir que os instrumentos de avaliação utilizados são válidos e fiáveis. A validade refere-se ao grau em que um instrumento mede efetivamente o conceito que pretende medir (Cohen et al., 2013), enquanto a fiabilidade diz respeito à consistência dos resultados obtidos pelo instrumento em diferentes momentos ou em diferentes amostras (Field, 2013).

As escalas utilizadas para medir o compromisso organizacional e as percepções sobre o sistema de avaliação de desempenho baseiam-se no modelo das três componentes de compromisso organizacional de Meyer e Allen (1991) e nas adaptações realizadas por Nascimento et al. (2008) para o contexto português. Estas escalas têm sido amplamente utilizadas e validadas em diversos estudos, demonstrando validade de conceito e de conteúdo (Meyer et al., 2002)

- **Validade de conceito:** Refere-se à adequação teórica do instrumento para medir o conceito em questão. No presente estudo, as escalas selecionadas foram escolhidas com base na sua relevância teórica e na evidência empírica de que medem efetivamente as dimensões de compromisso organizacional e percepções sobre o sistema de avaliação (Hair et al., 2014)
- **Validade de Conteúdo:** Assegura que os itens das escalas cobrem de forma abrangente o domínio do conceito. As escalas utilizadas incluem itens que refletem os diferentes aspetos das dimensões afetiva, de continuidade e normativa, tanto para o compromisso organizacional quanto para as percepções do sistema de avaliação, garantindo uma representação completa dos conceitos (Creswell, 2014).

Para garantir a fiabilidade das escalas, serão aplicados métodos estatísticos apropriados após a recolha dos dados, utilizando o software MATLAB para a análise:

- **Consistência interna:** Será avaliada através do coeficiente Alfa de Cronbach, que mede o grau em que os itens de uma escala estão correlacionados entre si, indicando a homogeneidade dos itens (Cronbach, 1951). Valores de Alfa de Cronbach superiores a 0,70 são geralmente considerados indicativos de uma consistência interna aceitável (Nunnally & Bernstein, 1994)
- **Análise das correlações entre itens:** Além do Alfa de Cronbach, serão examinadas as correlações item-total e item-item dentro de cada dimensão. Correlações positivas e significativas sugerem que os itens medem o mesmo conceito subjacente, reforçando a fiabilidade da escala (Field, 2013).
- **Estudos prévios:** Embora não tenha sido realizado um estudo-piloto formal, as escalas utilizadas baseiam-se em instrumentos previamente validados e amplamente utilizados na literatura, o que reduz o risco de problemas de fiabilidade. No entanto, reconhece-se a importância de testar os instrumentos no contexto específico deste estudo e proceder-se-á a uma revisão cuidadosa dos itens para assegurar a sua adequação ao contexto militar português.

Reconhece-se que o contexto militar possui características únicas que podem influenciar a forma como os militares respondem aos instrumentos de avaliação. Fatores como

a cultura organizacional, a hierarquia rígida e os valores institucionais podem afetar as percepções e atitudes dos participantes (Siebold, 2007). Portanto, é crucial assegurar que as escalas são apropriadas para este contexto.

- **Adaptação Cultural e Contextual:** As escalas foram revistas para garantir que a linguagem e os conteúdos são adequados ao contexto militar português. Isto inclui a verificação da objetividade dos itens e a relevância para as experiências dos militares.
- **Validade aparente:** Foi avaliada através da análise crítica dos itens por especialistas na área militar, assegurando que os itens são percebidos como relevantes e compreensíveis pelos participantes.

3.4 Recolha de dados

A recolha de dados para o presente estudo foi realizada através de um inquérito online, desenvolvido e distribuído via Microsoft Forms. A escolha desta plataforma deveu-se à sua ampla utilização na recolha de dados em formato digital e pelas funcionalidades que oferece para assegurar a confidencialidade e a integridade dos dados recolhidos (Microsoft, 2021). Este método permitiu maximizar a acessibilidade dos participantes e facilitar a gestão das respostas, garantindo simultaneamente a proteção dos dados e o cumprimento das diretrizes éticas em investigação (Bell et al., 2022)

O inquérito foi distribuído eletronicamente, sendo partilhado diretamente com os potenciais participantes através de um link seguro. Este link foi disponibilizado internamente por e-mail institucional e através de outros canais de comunicação organizacional, assegurando que todos os militares elegíveis tivessem conhecimento do estudo e acesso facilitado ao inquérito. Este método de distribuição garantiu que o inquérito alcançasse um público abrangente e diversificado dentro da organização, aumentando a representatividade da amostra (Bryman, 2016).

A recolha de respostas decorreu entre 25 de março e 15 de abril de 2024, proporcionando um período adequado para que os participantes pudessem responder ao inquérito de acordo com a sua disponibilidade. Foram efetuados lembretes regulares durante o período de recolha, reforçando o incentivo à participação e resposta ao inquérito. Esta prática está alinhada com as recomendações metodológicas para aumentar as taxas de resposta em inquéritos online (Fan & Yan, 2010)

Para assegurar a confidencialidade e o anonimato dos participantes, o inquérito foi configurado para não recolher qualquer informação pessoal identificável, como nomes, números de identificação ou endereços de e-mail. As respostas foram registadas

anonimamente na plataforma Microsoft Forms, garantindo que nenhum dado pudesse ser associado individualmente aos participantes. Adicionalmente, o link de acesso foi configurado para não rastrear a identidade dos respondentes, respeitando rigorosamente os princípios éticos de investigação e normas de proteção de dados pessoais, em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (2016)

Todas as respostas foram armazenadas de forma segura e exclusiva na plataforma, sendo posteriormente exportadas para análise em formato agregado. Este procedimento assegurou a integridade dos dados e a proteção da privacidade dos participantes, permitindo que estes respondessem livremente e sem receio de exposição. A conformidade com os princípios éticos e legais na recolha e tratamento de dados é essencial para garantir a confiança dos participantes e a validade dos resultados obtidos (Fan & Yan, 2010)

A utilização do Microsoft Forms para a recolha de dados proporcionou não só a segurança e confidencialidade das respostas, mas também a simplicidade na gestão do processo de recolha, permitindo uma exportação eficiente dos dados para análise posterior. Este enfoque na confidencialidade e anonimato dos participantes contribuiu para a criação de um ambiente de confiança, essencial para a fiabilidade e validade das respostas recolhidas (Creswell, 2014).

3.5 Análise de dados

A análise de dados neste estudo utiliza técnicas estatísticas descritivas e inferenciais para explorar as relações entre as perceções sobre o sistema de avaliação de desempenho e o compromisso organizacional dos militares. Inicialmente, são aplicadas estatísticas descritivas para caracterizar a amostra e identificar tendências gerais nas respostas. Para testar as hipóteses e responder às questões de investigação, foram utilizadas análises específicas. Optou-se pelo uso do MATLAB devido à sua robustez na análise de dados numéricos e capacidade de personalização de scripts para análises estatísticas avançadas. Embora não seja tradicionalmente utilizado nas ciências sociais, as funcionalidades do MATLAB foram adequadas para as necessidades específicas deste estudo:

- **Clustering:** Esta técnica foi aplicada para tentativamente agrupar os participantes em clusters com base em semelhanças nas suas perceções sobre o sistema de avaliação e o compromisso organizacional. O *clustering* permite identificar padrões de resposta e formar subgrupos, facilitando a análise de como diferentes grupos de militares percebem e respondem ao sistema de avaliação (Gentle et al., 1991).
- **ANOVA:** Utilizada para investigar possíveis diferenças nos níveis de compromisso organizacional entre diferentes grupos etários e postos militares. Este método

permite identificar variações significativas nas dimensões de compromisso afetivo, de continuidade e normativo, associadas às características demográficas e hierárquicas dos participantes (Field, 2013).

- **Kruskal-Wallis:** Dado que os testes de normalidade indicaram uma violação da suposição de normalidade nas variáveis, o teste de Kruskal-Wallis foi utilizado como alternativa não paramétrica à ANOVA. Este método é apropriado para comparar grupos independentes quando os dados não seguem uma distribuição normal (Sheskin, 2003).
- **Coefficiente de correlação de Spearman:** Utilizada para examinar as associações entre as dimensões de compromisso (afetivo, de continuidade e normativo) e as percepções sobre o sistema de avaliação (afetiva, de continuidade e normativa). Esta análise considera também as correlações item a item para avaliar a consistência interna das escalas e a robustez das relações entre variáveis (Cohen et al., 2013).

Após a recolha dos dados, serão realizadas análises estatísticas detalhadas para avaliar a validade e fiabilidade dos instrumentos no contexto específico deste estudo. Caso sejam identificadas inconsistências ou problemas de fiabilidade em determinadas dimensões ou itens, serão consideradas adaptações metodológicas, como a remoção de itens problemáticos ou a realização de análises fatoriais exploratórias para identificar a estrutura subjacente dos dados (Field, 2013). Em suma, o presente estudo preocupa-se em utilizar instrumentos de avaliação válidos e fiáveis, adaptados ao contexto militar português. As medidas tomadas para assegurar a validade e fiabilidade das escalas contribuem para a robustez dos resultados e para a credibilidade das conclusões que serão apresentadas nos capítulos seguintes.

3.6 Limitações

Este estudo apresenta algumas limitações que podem influenciar a interpretação e generalização dos resultados. Em primeiro lugar, a amostragem por conveniência, realizada no contexto de um inquérito online, pode não representar totalmente a diversidade da população militar. Esta abordagem, embora prática, pode introduzir viés, uma vez que a participação foi voluntária e pode ter atraído principalmente indivíduos com interesse particular nas temáticas de avaliação e compromisso organizacional.

Outra limitação reside na fiabilidade das escalas utilizadas para medir as dimensões de compromisso e percepção. Embora baseadas em instrumentos validados, os resultados do coeficiente Alfa de Cronbach e do coeficiente de correlação de Spearman indicaram uma consistência interna limitada em algumas dimensões, sugerindo que nem todos os itens

medem um único conceito de forma uniforme. Esta variabilidade pode impactar a precisão dos resultados, especialmente nas análises de correlação e comparação entre grupos (Cohen et al., 2013)

Por fim, o método de recolha de dados, um inquérito autoadministrado, pode introduzir vieses de resposta, como o viés de desejabilidade social, em que os participantes tendem a responder de forma alinhada com expectativas percebidas, particularmente num contexto militar onde a lealdade e o compromisso são valores enfatizados (Fan & Yan, 2010). Apesar dessas limitações, os dados obtidos fornecem uma base inicial valiosa para compreender as interações entre compromisso organizacional e percepções sobre o sistema de avaliação, contribuindo para futuras investigações que possam explorar e aprofundar estas relações.

3.7 Considerações éticas

Este estudo foi conduzido de acordo com princípios éticos rigorosos, assegurando o anonimato e a confidencialidade dos participantes em todas as fases da recolha e análise de dados. Antes de participarem no inquérito, os militares foram informados sobre os objetivos do estudo e garantiu-se que a sua participação era totalmente voluntária. Não foi recolhida qualquer informação pessoal identificável, como nomes ou números de identificação, e as respostas foram registadas anonimamente na plataforma Microsoft Forms.

A recolha e armazenamento dos dados foram realizados em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (2016) que assegura a proteção dos dados pessoais e a privacidade dos indivíduos dentro da União Europeia. Assim, os dados foram armazenados de forma segura e utilizados exclusivamente para fins de investigação académica, respeitando a confidencialidade e privacidade dos participantes.

Adicionalmente, o estudo seguiu as diretrizes estabelecidas para a investigação em ciências sociais e humanas, tal como recomendado, no sentido de obter o consentimento informado e de proteger os direitos e o bem-estar dos participantes ao longo de todo o processo de investigação (Bryman, 2016) O compromisso com a transparência, justiça e proteção dos participantes foi uma prioridade em todas as etapas do estudo, de acordo com as normas éticas em vigor.

4 Resultados

4.1 Descrição da amostra

4.1.1 Caracterização demográfica

A amostra deste estudo é composta por 345 militares, representando uma taxa de resposta de aproximadamente 7.2% face ao universo de 4779 militares elegíveis. É importante considerar que uma fração deste universo (estimada entre 15% a 20%) pode estar temporariamente indisponível para participar, por se encontrar em licenças, em cursos de formação, em treinos e exercícios, ou em missões no estrangeiro e em território nacional, o que limita o acesso à totalidade da população.

4.1.2 Estatísticas descritivas

Idade: A idade média dos participantes é de 43 anos (desvio-padrão de 7,88 anos), com idades variando entre 23 e 58 anos. Os percentis indicam uma concentração de idades no grupo central, com:

- 25% dos participantes (N=86) até aos 38 anos.
- Mediana aos 43 anos (50% dos participantes, N=173).
- 75% dos participantes (N=259) até aos 50 anos.

Sexo: A maioria dos participantes é do sexo masculino (N=319, 92,5%), seguido pelo sexo feminino (N=26, 7,5%), refletindo a composição tradicional do contexto militar.

Categoria: A categoria mais frequente é a de Oficial, com N=178 participantes (51,6%), seguida da categoria de Sargento com N=167 participantes (48,4%), representando os principais grupos funcionais na amostra.

Quadro Especial: O quadro especial predominante é o de Infantaria (N=98, 28,4%), seguido por Artilharia (N=47, 13,6%) e Cavalaria (N=45, 13,0%).

Posto: O posto mais comum entre os participantes é Sargento-Ajudante (N=88, 25,5%), seguido por Major (N=63, 18,3%) e Capitão (N=46, 13,3%), destacando a presença de militares com responsabilidades de supervisão e comando.

Distrito de Residência: A maioria dos participantes reside no distrito de Lisboa (N=87, 25,2%), com representações adicionais nos distritos de Santarém (N=55, 15,9%) e Porto (N=33, 9,6%).

Distância de Residência para o Local de Trabalho: A distância mais comum é superior a 100 km, com N=73 participantes (21,2%), indicando que muitos dos participantes vivem a uma distância significativa do seu local de trabalho. É seguida pela faixa de 0 a 10 km com N=69 participantes (20,0%) e 11 a 20 km com N=65 participantes (18,8%), indicando um número significativo a residir a distâncias variadas.

4.1.3 Seleção de variáveis para análise

Apesar de terem sido recolhidas diversas variáveis demográficas, a análise inferencial centrou-se especificamente na idade e no posto dos militares. Esta decisão baseia-se nos seguintes fatores teóricos e metodológicos.

Em primeiro lugar, a idade e o posto estão diretamente alinhados com os objetivos e hipóteses da investigação, sendo considerados na literatura como influentes nas dimensões do compromisso organizacional e nas perceções sobre sistemas de avaliação de desempenho no contexto militar (Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1991). O posto, refletindo a posição hierárquica e responsabilidades, pode afetar as perceções dos militares sobre justiça e identificação com a organização. A idade, associada à experiência e tempo de serviço, pode influenciar o grau de compromisso e adaptação aos sistemas de avaliação.

Relativamente ao sexo, a distribuição na amostra é predominantemente masculina – 92,5% masculino e 7,5% feminino; refletindo a composição tradicional do contexto militar. Este desequilíbrio limita a possibilidade de realizar análises estatísticas significativas entre géneros, uma vez que este tipo de sub-representação poderia comprometer a validade dos resultados (Etikan et al., 2016)

As variáveis de categoria e quadro especial não foram incluídas na análise inferencial por estarem fortemente correlacionadas com o posto. A inclusão de variáveis correlacionadas pode introduzir multicolinearidade, afetando negativamente as análises estatísticas e dificultando a interpretação dos resultados (Field, 2013).

Quanto às variáveis distrito de residência e distância de residência ao local de trabalho, não há, de acordo com o enquadramento teórico deste estudo, uma relação direta estabelecida com o compromisso organizacional ou com as perceções sobre o sistema de avaliação no contexto militar. Além disso, a variabilidade nestas variáveis pode não ser suficiente para produzir resultados estatisticamente significativos ou relevantes para os objetivos do estudo.

Assim, optou-se por focalizar a análise nas variáveis idade e posto, que apresentam maior pertinência teórica e potencial para fornecer contributos mais significativos sobre as relações investigadas. Esta abordagem permite uma análise mais direcionada e evita diluir o foco do estudo com variáveis que, neste contexto, têm menor relevância.

Reconhece-se que as demais variáveis demográficas podem ser relevantes e oferecem oportunidades para investigações futuras. Estudos subsequentes poderiam explorar o impacto destas variáveis no compromisso organizacional e nas percepções sobre o sistema de avaliação, possivelmente com amostras mais equilibradas ou focadas nesses aspectos específicos.

4.2 Resultados quantitativos

Nesta secção, apresentam-se os resultados quantitativos relativos às dimensões de compromisso organizacional – afetivo, de continuidade e normativo; e às percepções sobre o sistema de avaliação de desempenho – afetiva, de continuidade e normativa. A análise foca-se nas médias, desvios padrão e variações dentro de cada dimensão, oferecendo uma visão inicial sobre os níveis de compromisso e percepções dos participantes.

A análise indica que as dimensões de compromisso afetivo e normativo (Meyer & Allen, 1991) apresentam níveis moderados, alinhados com a identificação e lealdade organizacional esperadas. As percepções afetiva e normativa do sistema de avaliação são geralmente positivas, enquanto a percepção de continuidade exibe maior variação, sugerindo que a segurança e estabilidade da carreira nem sempre estão claras para todos os participantes

4.2.1 Compromisso organizacional

Dimensão afetiva / CA: A média do compromisso afetivo entre os participantes varia entre 2.18 (CA6) e 3.98 (CA7), com desvios-padrão de aproximadamente 1.17 a 1.24, indicando uma dispersão moderada nos níveis de apego emocional dos militares à organização. A média para CA1 (3.65) e CA7 (3.99) sugere que muitos participantes se sentem identificados com o Exército, enquanto itens como CA6 (2.19) mostram uma menor ligação emocional.

Dimensão de continuidade / CC: A dimensão de continuidade apresenta médias que variam entre 2.36 (CC7) e 3.14 (CC1), com desvios padrão entre 1.15 e 1.39, indicando uma percepção variada sobre os custos e benefícios de permanecer na organização. A dispersão nos itens desta dimensão sugere uma avaliação individualizada dos custos associados a uma saída da organização.

Dimensão normativa / CN: O compromisso normativo tem médias entre 2.31 (CN5) e 3.56 (CN1), com desvios-padrão de 0.90 a 1.28. Este resultado indica um nível de obrigação moral variável, com itens como CN1 (3.56) sugerindo maior alinhamento com a lealdade

organizacional. A variação nos valores reflete diferentes percepções de dever entre os militares.

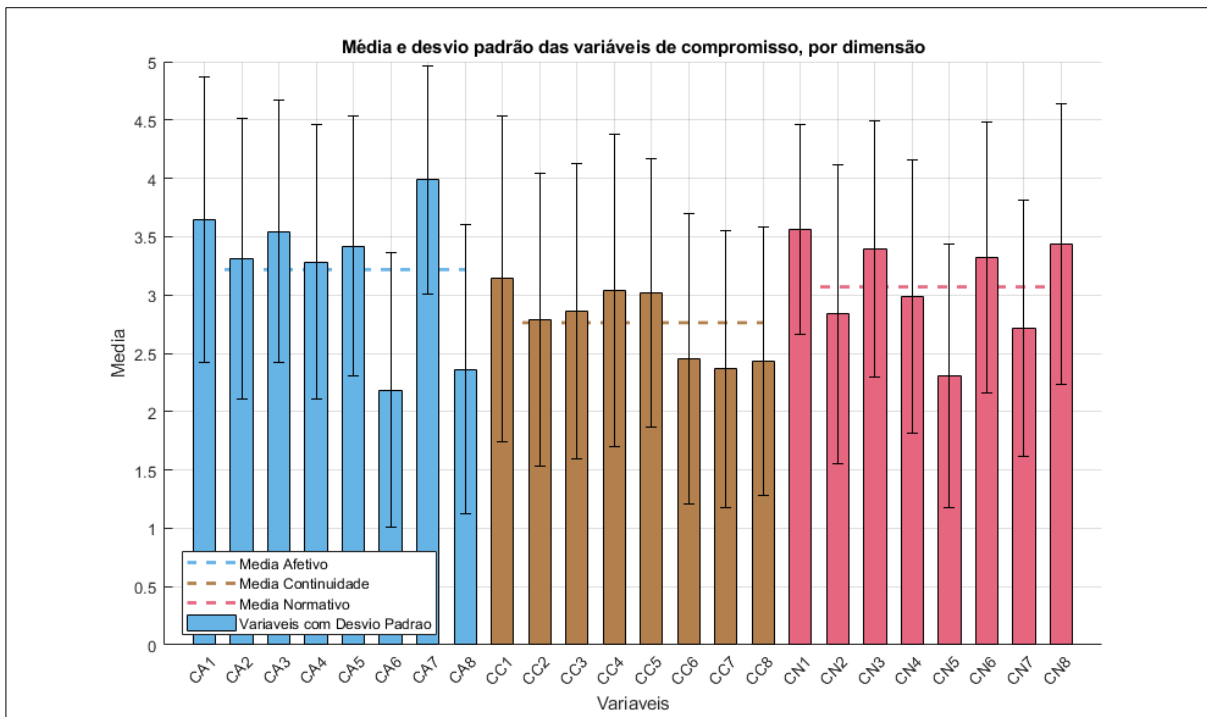


Gráfico 1 - Média e desvio-padrão das variáveis de compromisso, por dimensão

4.2.2 Percepção sobre o sistema de avaliação de desempenho

Dimensão afetiva / PA: A percepção afetiva registou médias entre 2,12 (PA3) e 3,16 (PA5), com desvios-padrão de aproximadamente 1,01 a 1,19. Estes valores mostram que muitos militares sentem que o sistema de avaliação reflete parcialmente o seu valor na organização, mas com variação na identificação emocional.

Dimensão de continuidade / PC: A média para a percepção de continuidade varia de 2,09 (PC6) a 2,85 (PC4), com desvios padrão entre 1,00 e 1,28, sugerindo percepções divergentes quanto à estabilidade e progressão associadas ao sistema de avaliação. Estes resultados indicam que o sistema é visto com benefícios de continuidade moderados, com percepções variadas.

Dimensão normativa / PN: A percepção normativa apresenta médias entre 1,87 (PN5) e 3,08 (PN4), com desvios padrão de aproximadamente 1,02 a 1,28. A média alta em PN4 (3,08) indica uma percepção de ética no sistema de avaliação. A variação sugere que a percepção de justiça no sistema de avaliação não é uniforme entre os militares.

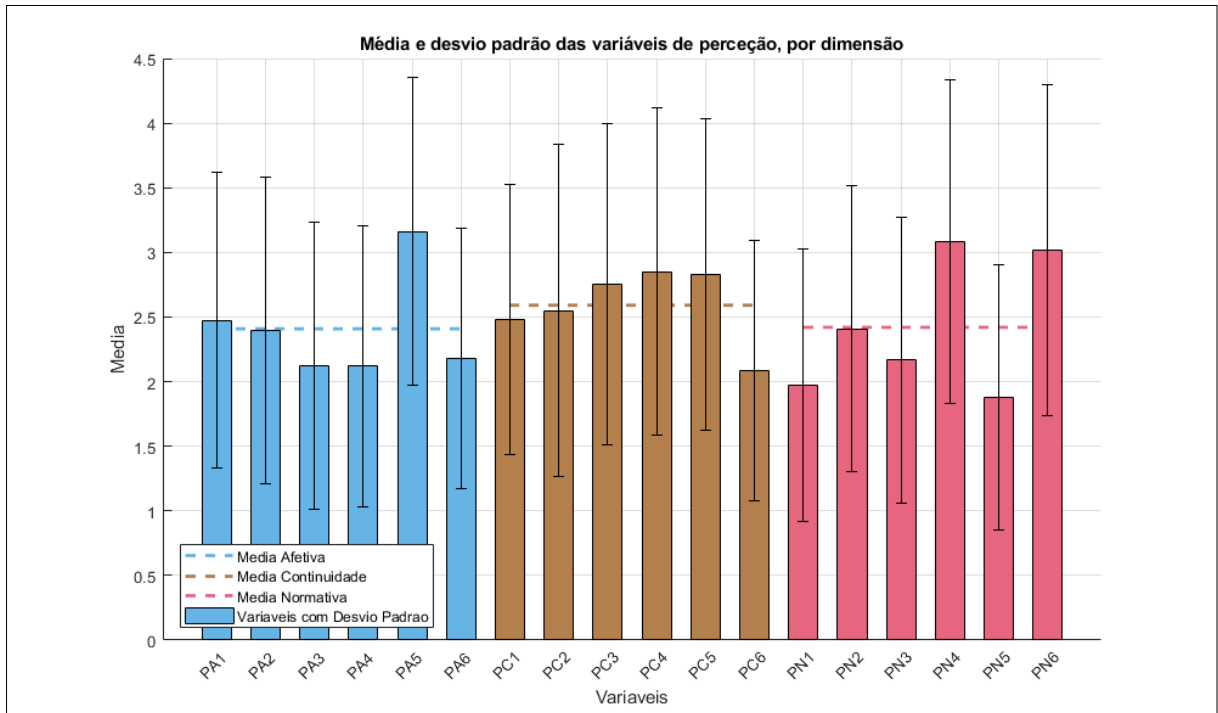


Gráfico 2 - Média e desvio-padrão das variáveis de percepção, por dimensão

4.2.3 Análise de clusters

Para avaliar a viabilidade de uma análise de agrupamento, foi inicialmente realizada uma análise de clusters com o método *k-means*. Este método foi escolhido por sua aplicabilidade em contextos com um número pré-definido de grupos e por sua eficiência em identificar padrões de segmentação dentro dos dados (Gentle et al., 1991). A análise foi conduzida utilizando um número inicial de clusters ajustável, com base nas variáveis demográficas e com as dimensões de compromisso e percepção do sistema de avaliação de desempenho.

O procedimento incluiu a normalização dos dados, seguida da aplicação do algoritmo *k-means* para identificar padrões de agrupamento entre os participantes. Contudo, para verificar a consistência e a separação dos clusters gerados, calculou-se o coeficiente de silhueta, um indicador comum para medir a qualidade do agrupamento. O coeficiente de silhueta quantifica a proximidade de um ponto de dados ao cluster ao qual pertence, em relação aos clusters vizinhos, variando de -1 a 1. Valores próximos a 1 indicam uma boa separação dos clusters, enquanto valores próximos de 0 ou negativos sugerem pouca ou nenhuma separação entre os grupos (Gentle et al., 1991)

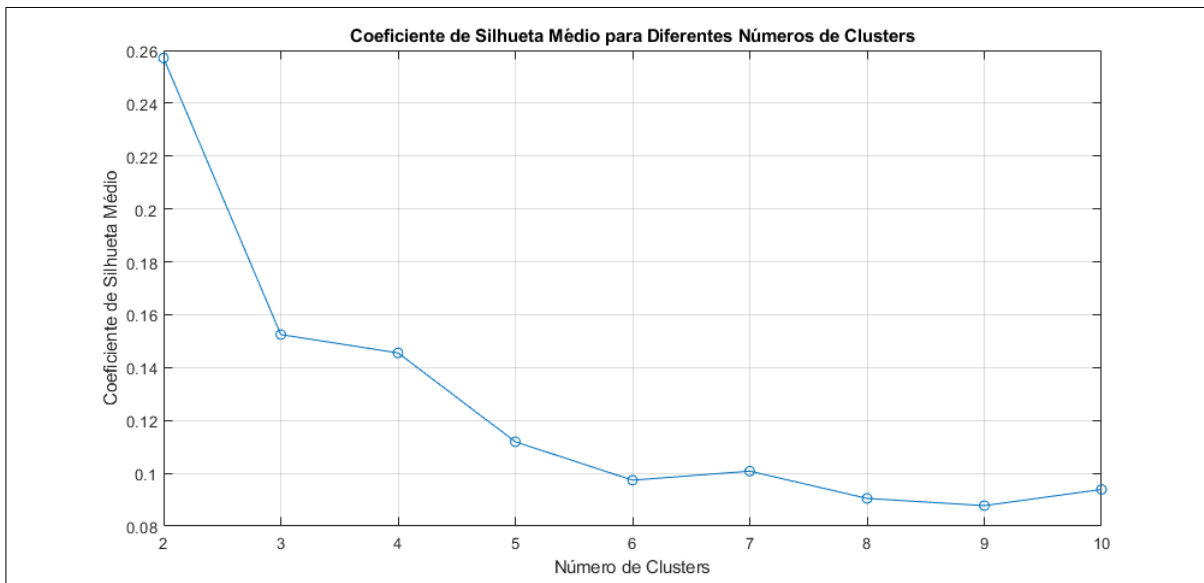


Gráfico 3 - Coeficiente de silhueta médio para diferentes números de clusters

Neste caso, o coeficiente de silhueta obtido foi de 0.26, um valor significativamente baixo. Este resultado indica uma sobreposição considerável entre os clusters, sugerindo que as diferenças entre eles não são suficientemente claras ou representativas, ou seja, o coeficiente baixo reflete que a segmentação com base nos dados disponíveis não forma grupos distintos de modo consistente, sendo incapaz de capturar variações relevantes para análises mais aprofundadas (Gentle et al., 1991).

Dado este cenário, a opção foi por não prosseguir com uma análise mais detalhada de clusters. A ausência de uma segmentação clara e a baixa relevância das diferenças entre grupos indicam que a divisão dos participantes em clusters não contribuiria significativamente para o estudo. A análise prossegue, portanto, de forma holística, considerando as variáveis de compromisso e percepção como fatores independentes, sem tentativa de segmentação adicional por subgrupos dentro da amostra.

4.2.4 Análise de variância (ANOVA)

A análise ANOVA foi realizada para investigar possíveis diferenças nas dimensões de compromisso organizacional e percepções sobre o sistema de avaliação de desempenho entre diferentes faixas etárias e postos militares (Field, 2013). Os resultados ilustram a variação nas percepções e compromissos de acordo com essas variáveis:

Observou-se que, em relação à idade, não houve uma dispersão significativa nos valores das dimensões analisadas, sugerindo que o compromisso organizacional e as percepções sobre o sistema de avaliação são, em grande medida, consistentes entre diferentes faixas etárias.

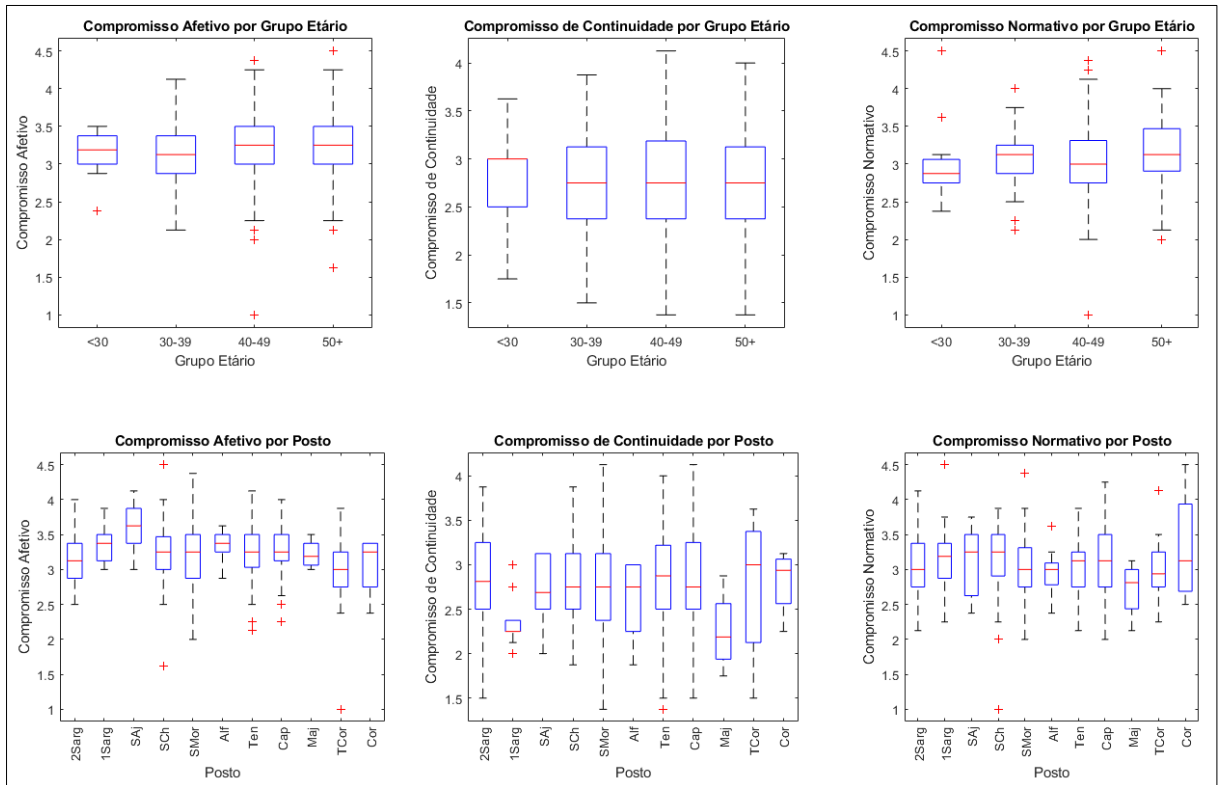


Gráfico 4 - Distribuição das dimensões de compromisso por grupo etário e posto

Em contraste, a análise dos dados por posto militar revelou uma variação significativa, indicando que as percepções e o compromisso podem ser influenciados de forma mais pronunciada pelo nível hierárquico dos militares do que pela idade.

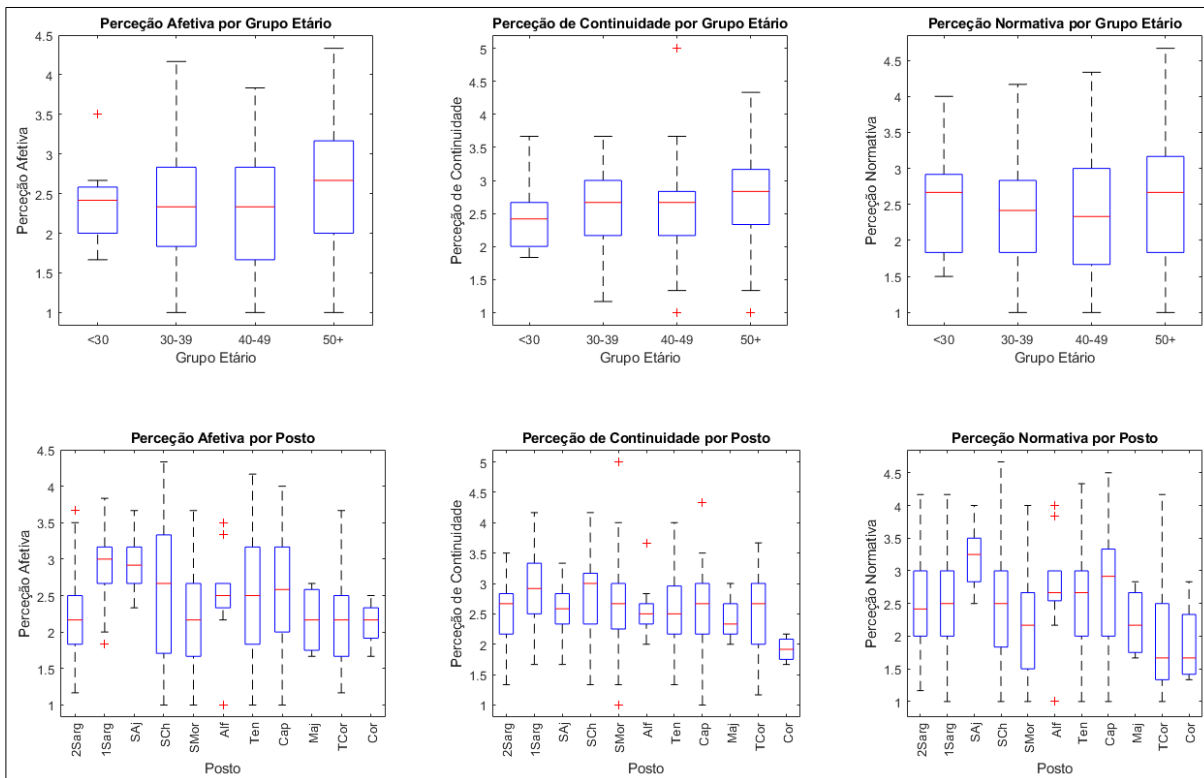


Gráfico 5 - Distribuição das dimensões de percepção por grupo etário e posto

Diante disso, optou-se por focar a análise no posto, dado seu papel mais relevante na variação dos resultados por dimensão:

Compromisso afetivo: o valor de p foi de 0,0478, indicando uma diferença significativa entre os postos militares nesta dimensão ($F(10,334)=1,8742$, $p<0,05$). Estes resultados sugerem que, entre os diferentes níveis hierárquicos, há uma variação significativa na ligação emocional dos militares com a organização, possivelmente influenciada por fatores contextuais associados a responsabilidades e expectativas em diferentes postos.

Compromisso de continuidade: obteve um valor de p de 0,4228, o que indica que não há diferenças estatisticamente significativas entre os postos nesta dimensão ($F(10,334)=1,0237$, $p>0,05$). Esse resultado sugere uma uniformidade na avaliação da continuidade entre postos, indicando que a percepção dos benefícios de permanência e estabilidade na organização pode ser semelhante, independentemente do nível hierárquico.

Compromisso normativo: também não apresentou diferenças significativas entre os postos militares, com um valor de p de 0,7077 ($F(10,334)=0$, $p>0,05$). Esta observação sugere que a obrigação moral percebida de permanência na organização não varia substancialmente entre os diferentes postos.

Percepção afetiva: houve diferenças significativas entre os postos militares, com um valor de p de 0,0009 ($F(10,334)=3,0907$, $p<0,001$). Este resultado aponta que os militares em diferentes níveis hierárquicos têm percepções emocionais distintas sobre o sistema de

avaliação, o que pode estar relacionado com as expectativas e exigências específicas dos postos.

Percepção de continuidade: o valor de p foi de 0,2105, indicando ausência de diferença estatisticamente significativa entre os postos ($F(10,334)=1,3345$, $p>0,05$). Isso sugere uma visão geral uniforme entre os militares, independentemente do posto, no que toca à segurança e oportunidades de progressão associadas ao sistema de avaliação.

Percepção normativa: apresentou um valor de p extremamente baixo, de 0,0000, demonstrando diferenças significativas entre os postos ($F(10,334)=4,1560$, $p<0,001$). Esse resultado sugere que a avaliação ética e de justiça sobre o sistema de avaliação varia de forma substancial entre os postos militares, possivelmente refletindo diferenças nas expectativas e na experiência com o sistema de avaliação.

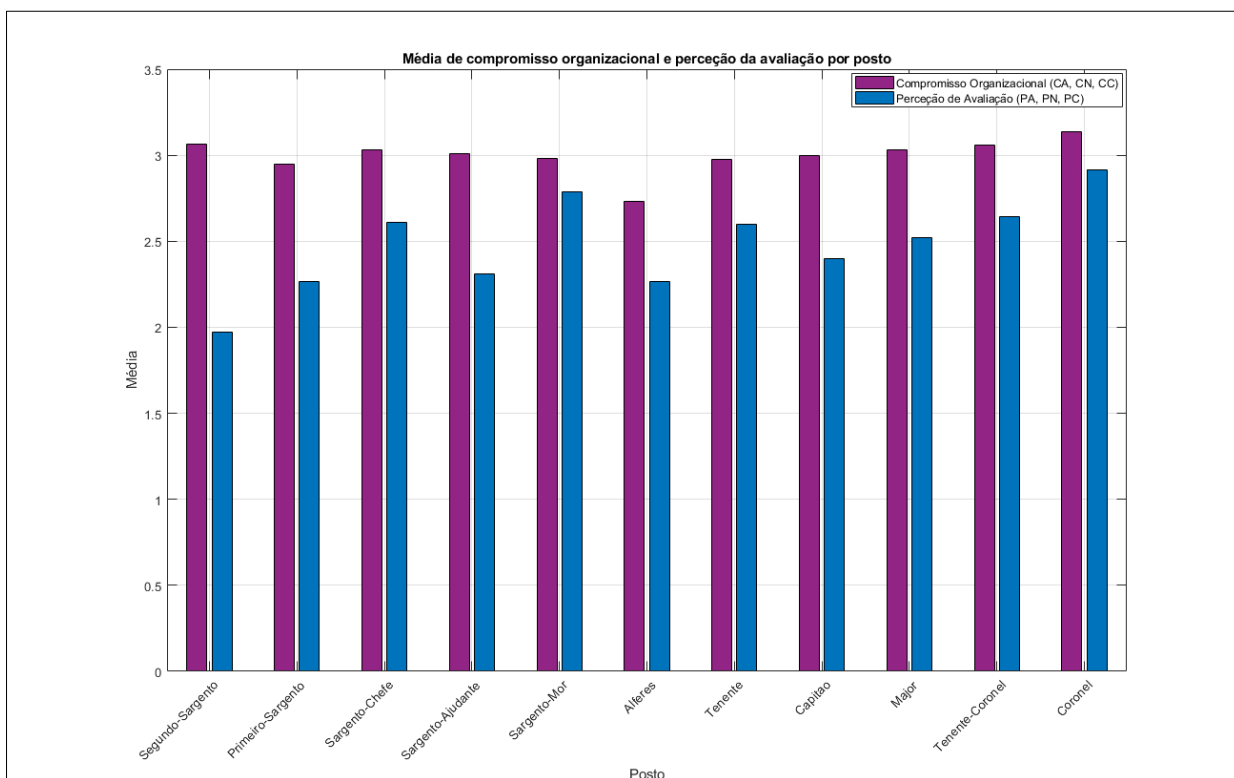


Gráfico 6 - Média de compromisso organizacional e percepção da avaliação por posto

Estes resultados destacam a relevância das percepções afetivas e normativas do sistema de avaliação de desempenho entre postos militares, enquanto as percepções de continuidade e compromisso normativo e de continuidade não diferem significativamente entre os níveis hierárquicos, sugerindo que as dimensões emocionais e éticas do sistema de avaliação têm uma influência mais pronunciada e variável dependendo do posto militar, possivelmente devido a expectativas de carreira e responsabilidade em diferentes níveis hierárquicos. Estas observações apontam para a importância de um sistema de avaliação que promova justiça, valorização e clareza de progressão na carreira, alinhando as percepções dos

militares aos objetivos organizacionais e sustentando seu compromisso com a instituição. No entanto, esta análise será mais desenvolvida no capítulo seguinte, com uma exploração aprofundada dos temas e nuances identificados.

4.2.5 Análise de Kruskal-Wallis

Dado que os resultados do teste de Kolmogorov-Smirnov para as diferentes variáveis indicam que os dados não seguem uma distribuição normal (p -valor $< 0,05$ para todas as variáveis analisadas), optou-se por realizar o teste de Kruskal-Wallis, uma alternativa não paramétrica à ANOVA, para avaliar as diferenças entre os grupos hierárquicos nas diferentes dimensões de compromisso organizacional e nas percepções sobre o sistema de avaliação de desempenho (Kruskal & Wallis, 1952). O teste de Kruskal-Wallis é particularmente adequado para comparar três ou mais grupos independentes quando a suposição de normalidade dos dados não se verifica, tal como recomendado por Sheskin (2003) e Field (2013). Os resultados do teste de Kruskal-Wallis são apresentados a seguir para cada dimensão:

Compromisso Afetivo: O teste revelou uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos hierárquicos para o compromisso afetivo ($p=0,0196$). Este resultado está em linha com os resultados da ANOVA, indicando que militares em postos mais elevados tendem a ter um compromisso emocional mais forte com a organização.

Compromisso de Continuidade: O valor de $p=0,2551$ indica que não há diferenças significativas entre os grupos hierárquicos no que diz respeito ao compromisso de continuidade. Este resultado corrobora os resultados da ANOVA, sugerindo que a permanência dos militares na organização por motivos pragmáticos, como os custos de saída, não varia significativamente entre os diferentes postos.

Compromisso Normativo: O teste Kruskal-Wallis não revelou diferenças significativas entre os grupos hierárquicos para o compromisso normativo ($p=0,5090$), alinhando-se com os resultados da ANOVA.

Percepção Afetiva: O teste indicou uma diferença altamente significativa entre os grupos hierárquicos ($p=0,0011$) para a percepção afetiva do sistema de avaliação. Tal como observado na ANOVA, os militares em postos superiores têm percepções mais positivas, em termos emocionais, sobre o sistema de avaliação.

Percepção de Continuidade: O valor de $p=0,1250$ sugere que não há diferenças significativas entre os postos no que toca à percepção de continuidade, corroborando os resultados da ANOVA.

Percepção Normativa: O teste revelou uma diferença altamente significativa ($p=0,0000$) para a percepção normativa entre os grupos hierárquicos, ampliando a sugestão de

que os militares em postos superiores têm percepções mais positivas sobre a justiça e ética do sistema de avaliação.

Os resultados da análise Kruskal-Wallis estão amplamente alinhados com os resultados da ANOVA, reforçando a robustez das observações iniciais sobre as diferenças entre os grupos hierárquicos. Não obstante a ausência de uma distribuição normal dos dados relativos às dimensões em análise, ambos os testes indicam que as dimensões de compromisso afetivo e percepção afetiva apresentam variações significativas entre os postos, enquanto as dimensões de compromisso de continuidade e percepção de compromisso não revelaram diferenças significativas. A análise Kruskal-Wallis confirma que as percepção afetiva e percepção normativa são mais influenciadas pelo nível hierárquico (Field, 2013; Sheskin, 2003).

4.3 Integração dos resultados

A integração dos resultados quantitativos e das análises complementares oferece uma visão abrangente das relações entre o compromisso organizacional e as percepções dos militares sobre o sistema de avaliação de desempenho, permitindo identificar áreas de convergência e divergência relevantes.

4.3.1 Coerência interna e consistência das escalas

A avaliação da consistência interna das escalas utilizou o coeficiente Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951) e a correlação de Spearman (Field, 2013) entre os itens das diferentes dimensões. Os coeficientes de Alfa de Cronbach para as dimensões de percepção afetiva e percepção normativa foram de 0,72 e 0,83, respectivamente, sugerindo uma consistência interna satisfatória (Nunnally & Bernstein, 1994)

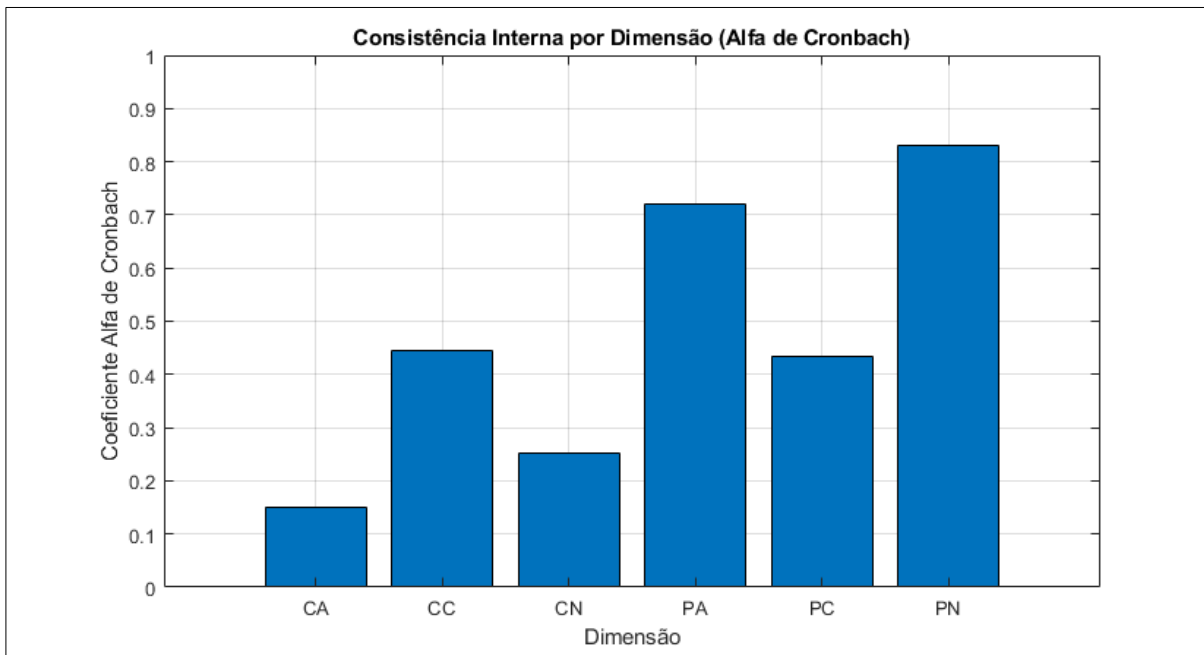


Gráfico 7 - Consistência interna por dimensão

Este nível de consistência reforça que os itens que compõem estas dimensões são capazes de medir de forma estável o conceito subjacente em cada uma. Em contraste, os valores obtidos nas dimensões de compromisso afetivo, de continuidade e normativo, bem como para a percepção de continuidade, apresentaram coeficientes mais baixos, indicando que estes itens podem estar a capturar nuances ou fatores distintos (Hair et al., 2014).

4.3.2 Discussão e implicações dos resultados

As correlações de Spearman corroboram a análise de consistência: enquanto as dimensões de percepção afetiva e normativa apresentam uma coesão interna forte, com correlações elevadas entre os itens, as dimensões de compromisso organizacional revelaram-se mais dispersas. Esta menor coesão sugere que, no contexto militar, as dimensões de compromisso – afetiva, de continuidade e normativa – são influenciadas por uma multiplicidade de fatores contextuais e individuais, reforçando a complexidade da estrutura do compromisso organizacional.

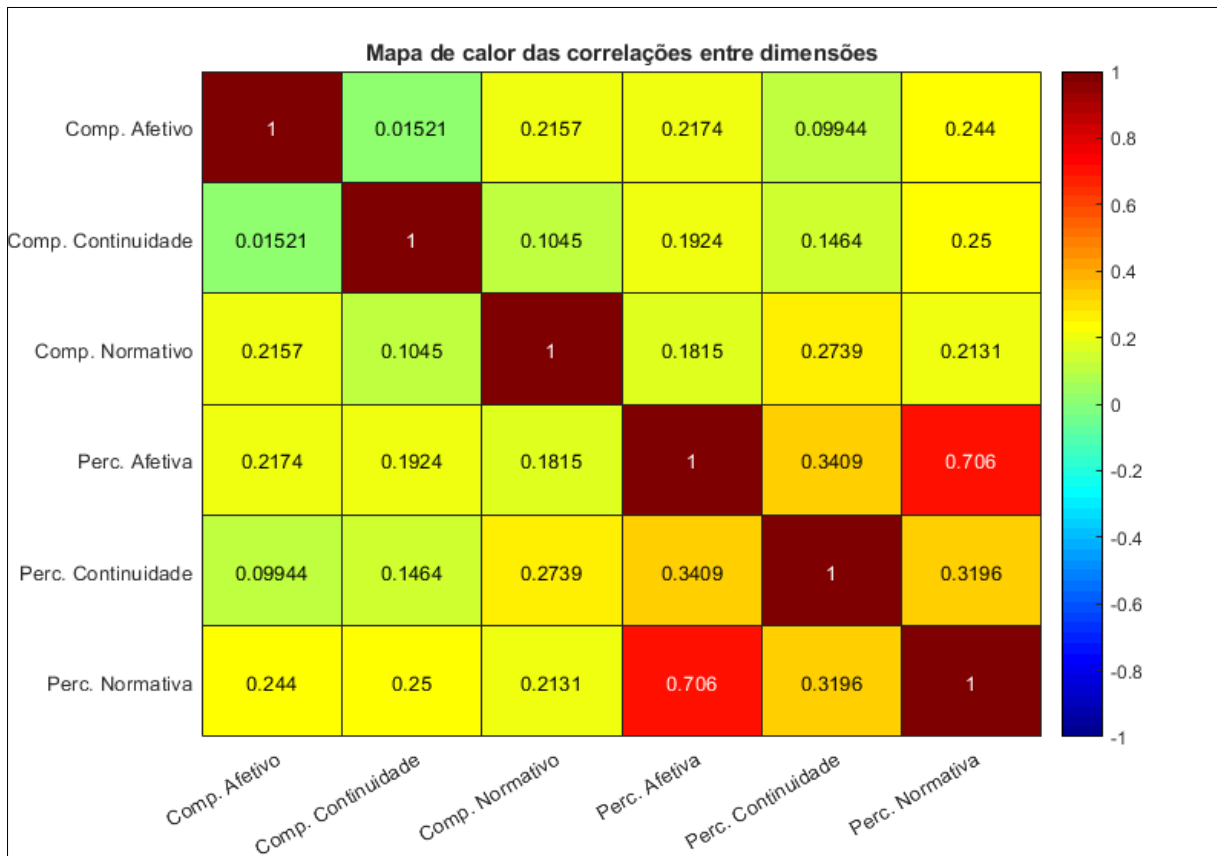


Gráfico 8 - Mapa de calor das correlações entre dimensões

Os resultados indicam que o compromisso afetivo tem uma correlação relativamente baixa com a percepção afetiva ($\rho=0.2174$) e com a percepção normativa ($\rho=0.244$), sugerindo que, embora haja alguma relação entre essas percepções e o apego emocional dos militares à organização, esta não é tão forte quanto esperado. Estes resultados são consistentes com os valores tradicionais de lealdade e identidade institucional que caracterizam o contexto militar (Siebold, 2007). Já o compromisso normativo apresenta correlações ligeiramente mais elevadas com as percepções, sendo $\rho=0.2739$ para a percepção de compromisso e $\rho=0.2131$ para a percepção normativa, sugerindo que a obrigação moral percebida está ligeiramente mais alinhada com a forma como os militares percebem o sistema de avaliação. O compromisso de continuidade, por outro lado, mostrou correlações ainda mais baixas com as percepções, nomeadamente $\rho=0.1464$ com a percepção de compromisso e $\rho=0.1924$ com a percepção afetiva, o que sugere que fatores relacionados com a continuidade na organização têm uma influência reduzida nas percepções sobre o sistema de avaliação. Estes resultados estão alinhados com a teoria de Meyer e Allen (1991), que sugere que o compromisso de continuidade é frequentemente influenciado por fatores práticos, como os custos de saída, em vez de percepções mais subjetivas sobre o sistema de avaliação.

Destaca-se a relação entre a percepção normativa e percepção afetiva, que mostrou uma correlação significativa ($\rho=0.706$), indicando uma forte associação entre estas duas dimensões. Esta relação sugere que, quando os militares percebem o sistema de avaliação como ético e justo (PN), tendem também a desenvolver uma identificação emocional mais forte com o sistema (PA).

Assim, o compromisso de continuidade parece ser influenciado por fatores menos relacionados com a percepção do sistema de avaliação, possivelmente refletindo motivações mais pragmáticas, como a segurança de emprego e os custos associados à saída. Em suma, o compromisso afetivo e o compromisso normativo demonstram uma ligação moderada com as percepções sobre o sistema de avaliação, enquanto o compromisso de continuidade parece estar ainda menos relacionado com essas percepções, indicando que as motivações pragmáticas têm maior peso na decisão dos militares de permanecer na organização.

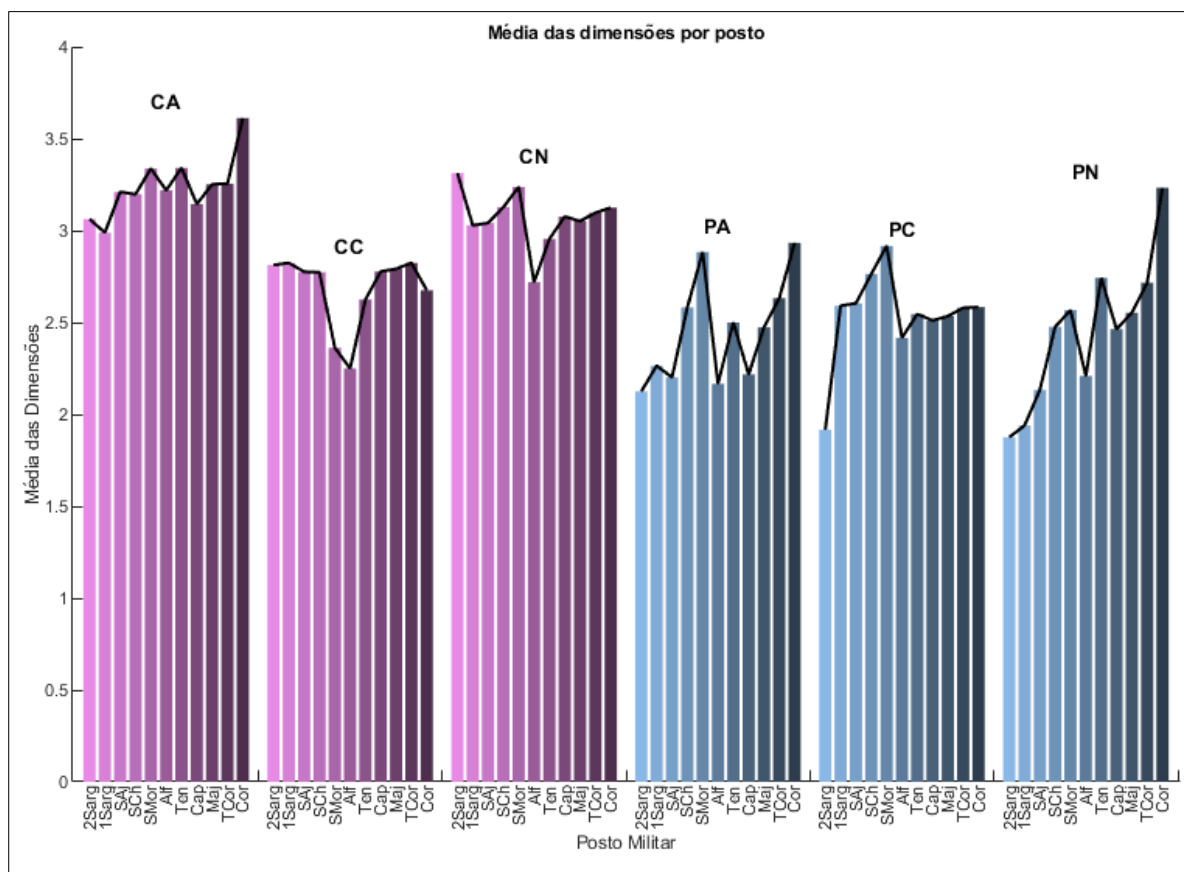


Gráfico 9 - Média das dimensões por posto

As percepções sobre o sistema de avaliação revelaram padrões semelhantes, com as dimensões afetiva e normativa a apresentarem valores que indicam uma aceitação geral da ética e da justiça do sistema (Folger & Cropanzano, 2001). Em particular, observou-se uma evolução positiva nas percepções afetiva e normativa com o avanço nos postos hierárquicos.

Nos níveis superiores, as percepções tendem a refletir maior reconhecimento do sistema como alinhado aos valores e objetivos organizacionais, o que pode estar relacionado à experiência acumulada e ao papel de liderança exercido. Este aumento das percepções de justiça e ética entre militares de postos mais elevados sugere que o fator de senioridade e a responsabilidade hierárquica influenciam a visão do sistema, possivelmente devido ao envolvimento direto na aplicação e na avaliação do desempenho dos subordinados (Bass & Riggio, 2005) A percepção de continuidade, contudo, mostrou-se mais heterogênea, sugerindo que o sistema de avaliação nem sempre é associado a progressão e estabilidade de carreira.

Estes resultados sugerem que o fortalecimento das percepções de continuidade, através de uma comunicação clara sobre as oportunidades de progressão e desenvolvimento de carreira, pode contribuir para consolidar o compromisso organizacional de forma mais abrangente. A adoção de práticas de avaliação que alinhem o sistema de avaliação com os valores e expectativas dos militares, especialmente em relação à progressão na carreira, poderá aumentar a identificação emocional e a satisfação dos militares, reforçando a sua ligação com a organização.

5 Discussão

5.1 Revisão das hipóteses

Neste capítulo, procedemos à análise crítica dos resultados apresentados, revisitando as hipóteses formuladas e respondendo às questões de investigação à luz dos dados obtidos. Este exercício permite avaliar o grau de suporte empírico às hipóteses propostas e esclarecer as implicações das observações para o contexto militar em estudo.

Hipótese 1 (H1): Existe uma relação positiva e significativa entre percepções favoráveis do sistema de avaliação de desempenho e o compromisso afetivo dos militares.

Avaliação da hipótese: Os resultados sustentam a H1, evidenciando uma correlação positiva entre a percepção afetiva sobre o sistema de avaliação de desempenho e o compromisso afetivo de $\rho=0.2174$. Isso demonstra que militares com percepções mais favoráveis do sistema de avaliação tendem a apresentar níveis mais elevados de compromisso afetivo, embora a correlação seja moderada. A relação positiva confirma que o alinhamento emocional com o sistema de avaliação fortalece o vínculo emocional com a organização, o que está de acordo com as conclusões apresentadas na literatura (Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1991) que sugerem que percepções de justiça e valorização nos processos de avaliação reforçam o compromisso afetivo.

Hipótese 2 (H2): As percepções de continuidade no sistema de avaliação de desempenho estão significativamente associadas ao compromisso de continuidade dos militares.

Avaliação da hipótese: A H2 não foi suportada pelos resultados. A análise estatística não identificou uma correlação significativa entre a percepção de compromisso do sistema de avaliação e o compromisso de continuidade, como indicado pelo coeficiente $\rho=0.1464$. A correlação é fraca e insuficiente para sugerir uma associação forte. Este resultado indica que, no contexto militar, a percepção de que o sistema de avaliação oferece estabilidade ou oportunidades de progressão não é um fator principal na decisão de permanência dos militares, o que pode estar mais relacionado a outros fatores externos, como a segurança inerente à carreira militar ou a falta de alternativas, conforme a literatura (Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1991)

Hipótese 3 (H3): Existe uma correlação positiva entre percepções normativas do sistema de avaliação e o compromisso normativo.

Avaliação da hipótese: Os resultados apoiam a H3, mostrando uma correlação positiva moderada entre a percepção normativa do sistema de avaliação e o compromisso

normativo, $p=0.2131$. Militares que percebem o sistema de avaliação como justo e ético tendem a sentir uma maior obrigação moral de permanecer na organização. Embora a correlação seja moderada, ela é significativa o suficiente para confirmar a importância da justiça organizacional, como sugerido por Folger e Cropanzano (2001), reforçando a ligação entre a ética no sistema de avaliação e o compromisso normativo.

Hipótese 4 (H4): O posto influencia significativamente as diferentes dimensões do compromisso organizacional e das percepções sobre o sistema de avaliação de desempenho.

Avaliação da hipótese: A H4 foi parcialmente confirmada. A análise ANOVA revelou que o posto militar influencia significativamente o compromisso afetivo e a percepção afetiva e percepção normativa sobre o sistema de avaliação de desempenho. Militares em postos superiores apresentaram níveis mais elevados de compromisso afetivo e percepções mais positivas do sistema de avaliação. No entanto, não foram encontradas diferenças significativas nas dimensões do compromisso de continuidade e compromisso normativo em função do posto. Isto indica que o nível hierárquico afeta sobretudo o vínculo emocional e as percepções éticas sobre o sistema de avaliação, possivelmente devido ao maior envolvimento dos oficiais superiores nos processos de liderança e avaliação.

Hipótese 5 (H5): A idade influencia significativamente as diferentes dimensões do compromisso organizacional e das percepções sobre o sistema de avaliação de desempenho.

Avaliação da hipótese: Os resultados não sustentam a H5. A análise não evidenciou diferenças estatisticamente significativas nas dimensões de compromisso organizacional ou nas percepções sobre o sistema de avaliação em função da idade dos militares. Isto sugere que o compromisso e as percepções dos militares são consistentes entre diferentes faixas etárias, possivelmente refletindo a cultura organizacional coesa e os valores compartilhados no contexto militar.

5.2 Interpretação dos resultados

Os resultados corroboram a literatura existente sobre compromisso organizacional no contexto militar, destacando as especificidades e dinâmicas inerentes a este ambiente. Os compromissos afetivo e normativo afiguram-se como elementos-chave para a coesão e eficácia operacional nas Forças Armadas, refletindo o papel crucial dos valores de lealdade, disciplina e identidade institucional (N. J. Allen, 2003; Siebold, 2007)

A relação positiva entre percepções favoráveis do sistema de avaliação e o compromisso afetivo sugere que quando os militares sentem que o sistema de avaliação é justo, ético e representa adequadamente o seu desempenho, desenvolvem um vínculo emocional mais forte com a organização. Isto está alinhado com a teoria da justiça

organizacional, que destaca que percepções de justiça processual e distributiva fortalecem o compromisso afetivo (Folger & Cropanzano, 2001; Meyer et al., 2002)

A confirmação da relação positiva entre percepções favoráveis do sistema de avaliação e as dimensões afetiva e normativa do compromisso organizacional reforça a relevância da teoria da justiça organizacional no contexto militar. Elementos como estabilidade no emprego, benefícios sociais e falta de alternativas no mercado de trabalho podem ser mais determinantes nesta dimensão do compromisso.

As diferenças nas percepções e níveis de compromisso em função do posto hierárquico sugerem que a experiência profissional e o grau de responsabilidade influenciam a forma como os militares percebem o sistema de avaliação e se vinculam emocionalmente à organização. Oficiais superiores, envolvidos na implementação e gestão do sistema de avaliação, podem desenvolver uma compreensão mais positiva e alinhada com os objetivos organizacionais, reforçando o seu compromisso afetivo. Por outro lado, militares em postos inferiores podem sentir-se menos envolvidos ou representados pelo sistema, afetando negativamente as suas percepções e níveis de compromisso.

A não confirmação da influência da idade nas dimensões de compromisso organizacional e percepções sobre o sistema de avaliação pode indicar que a cultura organizacional militar promove uma uniformidade nos valores e atitudes dos militares, que perdura ao longo da carreira, independentemente da sua faixa etária. Isto reforça a ideia de que a socialização organizacional nas Forças Armadas é eficaz em transmitir e consolidar os valores institucionais entre os seus membros.

5.3 Respostas às questões de investigação

Questão 1: De que forma as percepções dos militares sobre o sistema de avaliação de desempenho influenciam as diferentes dimensões do compromisso organizacional (afetiva, de continuidade e normativa)?

As percepções dos militares sobre o sistema de avaliação de desempenho influenciam significativamente o compromisso organizacional, especialmente nas dimensões afetiva e normativa. Militares que percebem o sistema de avaliação de forma positiva, considerando-o justo, ético e refletindo adequadamente o seu valor para a organização, tendem a apresentar níveis mais elevados de compromisso afetivo, evidenciando um vínculo emocional mais forte com a instituição. Além disso, percepções normativas positivas estão associadas a um maior compromisso normativo, reforçando o sentido de obrigação moral de permanecer na organização. Por outro lado, a percepção de continuidade do sistema de avaliação não mostrou uma influência significativa no compromisso de continuidade, indicando que a decisão de

permanecer na organização por motivos pragmáticos não está diretamente ligada às percepções sobre o sistema de avaliação.

Questão 2: Existem diferenças significativas nas percepções sobre o sistema de avaliação de desempenho e nos níveis de compromisso organizacional entre militares de diferentes postos hierárquicos?

Existem diferenças significativas nas percepções sobre o sistema de avaliação de desempenho e nos níveis de compromisso organizacional entre militares de diferentes postos hierárquicos. Os militares em postos superiores apresentaram percepções mais favoráveis nas dimensões afetiva e normativa do sistema de avaliação, bem como níveis mais elevados de compromisso afetivo. Esta diferença pode ser atribuída ao maior envolvimento dos oficiais superiores nos processos de avaliação e tomada de decisão, proporcionando-lhes uma compreensão mais profunda e uma identificação mais forte com os objetivos e procedimentos do sistema de avaliação. Em contrapartida, militares em postos inferiores podem sentir-se menos envolvidos ou reconhecer menos benefícios diretos do sistema de avaliação, refletindo-se em percepções menos favoráveis e níveis inferiores de compromisso afetivo.

5.4 Implicações práticas e recomendações

Os resultados deste estudo têm implicações significativas para a gestão de recursos humanos no contexto militar. A identificação de uma relação positiva entre percepções favoráveis do sistema de avaliação e o compromisso afetivo e normativo dos militares indica que é fundamental direcionar esforços para melhorar a transparência, justiça e comunicação do sistema de avaliação de desempenho. Assim, propõem-se as seguintes recomendações:

- **Melhoria da Comunicação:** Implementar estratégias de comunicação que clarifiquem os objetivos, critérios e processos do sistema de avaliação, garantindo que todos os militares compreendam como o seu desempenho é avaliado e de que forma isso influencia o seu progresso na carreira.
- **Formação de Avaliadores:** Promover programas de formação para os avaliadores, focados em técnicas de avaliação justa e imparcial, feedback construtivo e desenvolvimento de competências interpessoais, garantindo consistência e a equidade no processo de avaliação.
- **Envolvimento dos Militares:** Incentivar a participação ativa dos militares no processo de avaliação, através de autoavaliações e estabelecimento de metas e expectativas conjuntas, aumentando o sentido de propriedade e identificação com o sistema.

- **Feedback Regular:** Estabelecer mecanismos de feedback contínuo, permitindo que os militares recebam informações sobre o seu desempenho de forma regular, não se limitando aos momentos formais de avaliação.
- **Atenção aos Postos Inferiores:** Desenvolver iniciativas específicas para militares em postos inferiores, visando melhorar as suas perceções sobre o sistema de avaliação e fortalecer o seu compromisso afetivo, reconhecendo as suas contribuições e oferecendo oportunidades de desenvolvimento.

Estas recomendações visam não apenas fortalecer o compromisso dos militares, mas também promover um ambiente organizacional mais coeso e motivador, que beneficie tanto os indivíduos como a organização militar como um todo.

5.5 Limitações e sugestões para investigações futuras

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados e ao refletir sobre as suas implicações. Uma das principais limitações está relacionada com a amostragem por conveniência utilizada, que pode limitar a generalização das observações para toda a população militar. Conforme Etikan et al. (2016), a amostragem por conveniência pode introduzir vieses, pois a participação voluntária tende a atrair indivíduos com maior interesse ou envolvimento nas temáticas abordadas, potencialmente resultando numa sobre-representação destes grupos nos resultados obtidos. Além disso, a amostra pode não refletir adequadamente a diversidade existente entre os militares dos QP do Exército Português, sugerindo cautela na extrapolação dos resultados para além do grupo estudado.

Outra limitação significativa refere-se à consistência interna das escalas utilizadas para medir as dimensões do compromisso organizacional e as perceções sobre o sistema de avaliação de desempenho. Algumas dimensões apresentaram coeficientes de consistência interna abaixo do desejável, o que pode afetar a confiabilidade das medidas e, conseqüentemente, a robustez das conclusões (Field, 2013) Este fator indica a necessidade de uma revisão e possível adaptação das escalas para o contexto militar português, garantindo que capturam com precisão os conceitos teóricos propostos. De acordo com Nunnally e Bernstein (1994), coeficientes de alfa de Cronbach inferiores a 0,70 podem comprometer a fiabilidade das escalas utilizadas.

Adicionalmente, o desenho transversal do estudo impede o estabelecimento de relações causais entre as variáveis analisadas. Embora tenham sido identificadas associações significativas entre as perceções do sistema de avaliação e as dimensões do compromisso organizacional, não é possível afirmar que uma causa a outra. Como salientam

Bell et al. (2022), estudos transversais fornecem uma visão num dado momento, mas não permitem inferir causalidade devido à ausência de sequenciamento temporal. Fatores externos não controlados podem influenciar estas relações, sugerindo a importância de abordagens metodológicas que permitam inferências causais mais robustas.

Reconhece-se que as demais variáveis demográficas recolhidas, como o sexo, a categoria, o quadro especial, o distrito de residência e a distância de residência para o local de trabalho, podem ser relevantes e oferecem oportunidades para investigações futuras. Estudos subsequentes poderiam explorar o impacto destas variáveis no compromisso organizacional e nas percepções sobre o sistema de avaliação, possivelmente com amostras mais equilibradas ou focadas nesses aspetos específicos. A inclusão destas variáveis poderá fornecer uma compreensão mais abrangente dos fatores que influenciam o compromisso dos militares, permitindo identificar diferenças ou padrões que não foram capturados no presente estudo.

Para investigações futuras, será importante considerar a utilização de amostras mais amplas e representativas, utilizando métodos de amostragem que permitam generalizar os resultados para a totalidade dos militares dos QP. A amostragem probabilística, por exemplo, aumenta a probabilidade de obter uma amostra verdadeiramente representativa, ajudando a reduzir vieses e a melhorar a validade externa do estudo. Além disso, estudos longitudinais seriam valiosos, permitindo acompanhar, ao longo do tempo, como as percepções dos militares sobre o sistema de avaliação de desempenho influenciam o seu compromisso organizacional e como essas relações evoluem em resposta a alterações nas práticas de gestão ou no contexto organizacional. A integração de métodos qualitativos, como entrevistas em profundidade ou grupos focais, poderia enriquecer a compreensão das experiências e percepções dos militares, permitindo explorar em detalhe os fatores que influenciam o seu compromisso com a organização. Creswell (2014) argumenta que métodos mistos combinam as forças de abordagens quantitativas e qualitativas, proporcionando uma compreensão mais completa do fenómeno em estudo. Esta abordagem complementar os dados quantitativos, oferecendo elementos sobre aspetos subjetivos e contextuais não capturados pelas escalas utilizadas.

Além disso, seria pertinente investigar o papel de outras variáveis que possam mediar ou moderar a relação entre as percepções do sistema de avaliação e o compromisso organizacional. Variáveis como a satisfação no trabalho, o clima organizacional e estilos de liderança, e o suporte social, poderiam desempenhar um papel crucial nestas dinâmicas e oferecer uma compreensão mais abrangente dos fatores que contribuem para o compromisso dos militares. Do mesmo modo, investigações recentes, como as de Schaufeli e Bakker (2004)

sobre o *engagement* no trabalho, podem oferecer novas perspectivas sobre como os militares se relacionam com a sua organização e como isso afeta o seu desempenho e bem-estar.

Em síntese, apesar das limitações identificadas, este estudo contribui para o conhecimento sobre a importância das percepções dos militares em relação ao sistema de avaliação de desempenho e o seu impacto no compromisso organizacional. Abordar estas limitações em pesquisas futuras permitirá aprofundar a compreensão deste fenómeno e apoiar o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos mais eficazes e alinhadas com as necessidades e expectativas dos militares e organizacionais.

6 Conclusões

6.1 Sumário dos resultados

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a relação entre as percepções dos militares sobre o sistema de avaliação de desempenho e o compromisso organizacional no contexto das Forças Armadas Portuguesas. Através da revisão das hipóteses e questões de investigação, os resultados obtidos permitiram compreender de que forma estas percepções influenciam as diferentes dimensões do compromisso organizacional e como variam entre diferentes postos hierárquicos.

Os resultados obtidos confirmam parcialmente as hipóteses propostas. Verificou-se que percepções favoráveis do sistema de avaliação de desempenho estão positivamente associadas ao compromisso afetivo e normativo dos militares. Especificamente, militares que percebem o sistema de avaliação como justo, ético e representativo do seu valor para a organização tendem a desenvolver um vínculo emocional mais forte (CA) e um sentido de obrigação moral de permanecer na organização (CN). Estas observações corroboram as teorias da justiça organizacional e do compromisso exploradas neste estudo, que destacam a importância destes fatores para a promoção do compromisso organizacional. No entanto, não foi estabelecida uma relação significativa entre a percepção de compromisso do sistema de avaliação e o compromisso de continuidade. Isto sugere que, no contexto militar, a decisão de permanecer na organização por razões pragmáticas não está diretamente ligada às percepções sobre o sistema de avaliação de desempenho. Tal decisão pode, em linha com o enquadramento teórico adotado, ser mais influenciada por fatores externos, como a estabilidade inerente à carreira militar ou a falta de alternativas no mercado de trabalho.

Adicionalmente, constatou-se que o posto influencia significativamente as percepções dos militares sobre o sistema de avaliação e os seus níveis de compromisso afetivo. Militares em postos superiores apresentam percepções mais favoráveis e níveis mais elevados de compromisso afetivo, possivelmente devido ao maior envolvimento nos processos de avaliação e à identificação mais forte com os objetivos organizacionais. Por outro lado, a idade não mostrou ter um impacto significativo nas dimensões do compromisso organizacional ou nas percepções sobre o sistema de avaliação, indicando uma uniformidade de valores e atitudes entre os militares, independentemente da sua faixa etária.

Em resumo, conclui-se que, quanto maior é a percepção de justiça e valorização no sistema de avaliação de desempenho, mais forte é o compromisso afetivo dos militares em relação à organização. Além disso, os militares em postos superiores tendem a ter percepções

mais positivas e níveis mais elevados de compromisso, refletindo a influência da responsabilidade e envolvimento na gestão do sistema. A estabilidade e segurança da carreira, em contrapartida, parecem ser mais determinantes para o compromisso de continuidade do que as percepções sobre o sistema de avaliação. Por fim, a uniformidade nas percepções e compromissos entre diferentes faixas etárias indica uma cultura organizacional coesa que perpetua valores comuns no contexto militar.

6.2 Contribuições teóricas

Este estudo contribui para a literatura sobre compromisso organizacional e percepção de avaliação de desempenho no contexto militar, um campo que, conforme a revisão bibliográfica efetuada, carece de maior exploração. Ao aplicar o modelo teórico das três componentes do compromisso organizacional, que serviu de base a este estudo, foi possível aprofundar a compreensão das dinâmicas específicas que influenciam o compromisso dos militares com a organização.

A confirmação da relação positiva entre percepções favoráveis do sistema de avaliação e as dimensões afetiva e normativa do compromisso organizacional reforça a relevância, para o contexto militar, da teoria da justiça organizacional discutida neste trabalho. Estes resultados sugerem que percepções de justiça processual e distributiva nos processos de avaliação são fundamentais para fortalecer o vínculo emocional e o sentido de obrigação moral dos militares para com a organização.

Por outro lado, a ausência de uma relação significativa entre a percepção de compromisso do sistema de avaliação e o compromisso de continuidade indica que, neste contexto, outros fatores podem ser mais determinantes para esta dimensão do compromisso. Esta observação contribui para o debate teórico sobre os diferentes antecedentes das dimensões do compromisso organizacional, sugerindo que, em ambientes onde a estabilidade no emprego é elevada, como nas Forças Armadas, o compromisso de continuidade pode ser menos influenciado por percepções sobre sistemas de avaliação, o que se alinha com o modelo teórico que dissocia esta dimensão do compromisso de fatores não pragmáticos.

6.3 Contribuições práticas

Os resultados deste estudo têm implicações práticas significativas para a gestão de recursos humanos nas Forças Armadas. A identificação de que percepções favoráveis do sistema de avaliação estão associadas a níveis mais elevados de compromisso afetivo e normativo sugere que esforços devem ser direcionados para melhorar a transparência, justiça e comunicação dos processos de avaliação de desempenho.

Recomenda-se a implementação de estratégias que promovam a clareza nos critérios e procedimentos de avaliação, assegurando que todos os militares compreendem como o seu desempenho é avaliado e como podem progredir na carreira. Conforme as boas práticas de gestão de desempenho analisadas no enquadramento teórico, recomenda-se a formação dos avaliadores em técnicas de avaliação justa e imparcial, por ser crucial para garantir a consistência e a equidade do processo, aumentando a confiança dos militares no sistema.

Adicionalmente, é importante fomentar a participação ativa dos militares no processo de avaliação, através de mecanismos de *feedback* contínuo e estabelecimento de metas conjuntas. Isto pode aumentar o sentido de envolvimento e identificação com o sistema de avaliação, reforçando o compromisso afetivo e normativo, um resultado esperado de acordo com os modelos de gestão de desempenho sistémicos abordados neste estudo.

Especial atenção deve ser dada aos militares em postos inferiores, que apresentaram perceções menos favoráveis sobre o sistema de avaliação. Iniciativas que visem melhorar as suas perceções, como programas de desenvolvimento profissional e oportunidades de progressão na carreira, podem contribuir para fortalecer o seu compromisso com a organização.

6.4 Reflexão final

Em síntese, este estudo evidencia a importância das perceções dos militares sobre o sistema de avaliação de desempenho, e o seu papel para o fortalecimento do compromisso organizacional, especialmente nas dimensões afetiva e normativa. Num contexto como o militar, onde valores como lealdade, disciplina e compromisso são cruciais, é imperativo que os processos de avaliação sejam percebidos como justos e transparentes. Isso não apenas promove a coesão, mas também assegura a eficácia organizacional, uma vez que um sistema de avaliação bem estruturado pode impulsionar a motivação e a identificação dos militares com a sua instituição.

É, no entanto, fundamental reconhecer as limitações do presente estudo para contextualizar os seus resultados e orientar futuras investigações. A principal limitação reside no método de amostragem por conveniência, que pode restringir a generalização dos resultados a toda a população militar. Adicionalmente, a consistência interna de algumas das escalas de medição utilizadas foi inferior ao ideal, o que pode impactar a fiabilidade das conclusões. Por fim, o desenho transversal do estudo permite identificar associações entre variáveis, mas não permite explorar o estabelecimento de relações de causalidade.

Como sugestões para investigações futuras, recomenda-se a utilização de amostras probabilísticas, mais amplas e representativas, para aumentar a validade externa dos resultados. A adoção de estudos longitudinais seria valiosa para analisar a evolução das percepções e do compromisso ao longo do tempo. Sugere-se também a integração de métodos qualitativos, como entrevistas, para aprofundar a compreensão das experiências subjetivas dos militares, e a exploração do impacto de outras variáveis, como estilos de liderança, clima organizacional e satisfação no trabalho, o que poderá ser mais adequado para níveis de estudos mais aprofundados.

A elaboração deste trabalho foi uma experiência enriquecedora, permitindo uma exploração abrangente das dinâmicas organizacionais nas Forças Armadas. Esta investigação contribui para o debate sobre a gestão de recursos humanos neste contexto específico, onde as particularidades da vida militar exigem abordagens adaptadas e sensíveis às necessidades dos militares. As implicações práticas dos resultados obtidos são significativas; espera-se que os contributos aqui apresentados sirvam de alicerce para futuras investigações e para o desenvolvimento de práticas de gestão que não apenas atendam às expectativas dos militares, mas que também promovam um ambiente de trabalho saudável e motivador.

Além disso, é essencial que as Forças Armadas, em particular o Exército, integrem cada vez mais essas percepções na sua estratégia de gestão, de forma a fortalecer continuamente a sua capacidade de cumprir com sucesso as suas missões e enfrentar os desafios atuais e futuros, uma vez que a valorização do feedback dos militares e a implementação de melhorias nos processos de avaliação podem resultar num compromisso organizacional mais sólido. Em última análise, este estudo não só lança luz sobre a relação entre percepções e compromisso, mas também abre caminhos para inovações e melhorias contínuas na gestão de recursos humanos nas Forças Armadas.

Bibliografia

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3.^a ed.). Prentice Hall Pub.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Allen, N. J. (2003). Organizational commitment in the military: A discussion of theory and practice. *Military Psychology*, 15(3), 237–253. https://doi.org/10.1207/S15327876MP1503_06
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7.^a ed.). <https://apastyle.apa.org/products/publication-manual-7th-edition>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). Transformational leadership. Em *Transformational Leadership: Second Edition*. Psychology Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Beehr, T. A., Ivanitskaya, L., Hansen, C. P., Erofeev, D., & Gudanski, D. M. (2001). Evaluation of 360 degree feedback ratings: relationships with each other and with performance and selection predictors. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 775–788. <https://doi.org/10.1002/JOB.113>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.
- Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader–member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 246–257. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2006.02.004>
- Bornstein, M. H., Jager, J., & Putnick, D. L. (2013). Sampling in Developmental Science: Situations, Shortcomings, Solutions, and Standards. *Developmental review: DR*, 33(4), 357–370. <https://doi.org/10.1016/J.DR.2013.08.003>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (Editora RH, Ed.; 2.^a ed.).

- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2013). *Research Methods in Education*. Em *Research Methods in Education* (7.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203720967/research-methods-education-louis-cohen-lawrence-manion-keith-morrison>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4.^a ed.). SAGE Publications, Inc.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555/METRICS>
- Decreto-Lei 90/2015 - EMFAR, Pub. L. No. 104/2015, Diário da República (2015). <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2015-114793591>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, *5*(1), 1. <https://doi.org/10.11648/J.AJTAS.20160501.11>
- Fan, W., & Yan, Z. (2010). Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review. *Computers in Human Behavior*, *26*(2), 132–139. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2009.10.015>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using SPSS (Revised edition)*. SAGE Publications Ltd.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. Em *Advances in organizational justice* (Vol. 1, Números 1–55, p. 12). Stanford University Press.
- Gentle, J. E., Kaufman, L., & Rousseuw, P. J. (1991). Finding Groups in Data: An Introduction to Cluster Analysis. *Biometrics*, *47*(2), 788. <https://doi.org/10.2307/2532178>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7.^a ed.). Pearson Education Limited.
- Holting, V. S. (2021). The Dynamics of Professional Values in Officership: A study of 300 Years of Officer Performance Evaluation Systems. *Transformations of the military profession and professionalism in Scandinavia*, 208.
- Hussain, T., & Sana Ur Rehman, S. (2013). Do Human Resource Management Practices Inspire Employees' Retention? *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, *6*(19), 3625–3633. <https://doi.org/10.19026/RJASET.6.3569>
- Kruskal, W. H., & Wallis, W. A. (1952). Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis. *Journal of the American Statistical Association*, *47*(260), 583. <https://doi.org/10.2307/2280779>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, *108*(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- 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, 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979a). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979b). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 1, 115–133. <https://core.ac.uk/outputs/70647804?source=oai>
- Neves, D., Rouco, C., & Nascimento, J. (2015). The Values That Characterize Portuguese Artillery Officers on Active Duty, Reserve Duty and Retirement. *ECMLG2015-11th European Conference on Management Leadership and Governance: ECMLG2015*, 295. <https://www.proquest.com/openview/0b46a994c3876edc7b144fee21944f71/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796418>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment. The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2024). Job embeddedness and voluntary turnover in the face of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 416–433. <https://doi.org/10.1002/JOB.2728>
- Portaria 301/2016 - RAMMFA, Pub. L. No. 230/2016, Diário da República (2016). <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/portaria/2016-203413404>

- Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados, e que revoga a Diretiva 95/46/CE - RGPD , Jornal Oficial da União Europeia, L119, 1-88. (2016). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2016.119.01.0001.01.POR&toc=OJ%3AL%3A2016%3A119%3AFULL
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/JOB.248>
- Sheskin, D. J. (2003). Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures. Em *Handbook of Parametric and Nonparametric Statistical Procedures* (3.^a ed.). Chapman and Hall/CRC. <https://doi.org/10.1201/9781420036268>
- Siebold, G. L. (2007). The essence of military group cohesion. *Armed Forces and Society*, 33(2), 286–295. <https://doi.org/10.1177/0095327X06294173>
- Teotónio, T. M. A. (2022). *Modelo de gestão por competências suportado no SAMMFA* [Instituto Universitário Militar]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39643>

Apêndice 1 – Composição do instrumento de avaliação

Código	Dimensão	Questão	Tipo de Variável associada	Categorias
ZZ1	Caracterização demográfica da amostra	Idade	Numérica	-
ZZ2		Sexo	Catagórica nominal	Feminino Masculino
ZZ3		Categoria	Catagórica nominal	Oficial Sargento
ZZ4		Quadro Especial (ZZ3 Categoria = Oficial)	Catagórica nominal	Infantaria Artilharia Cavalaria Engenharia Transmissões Medicina Medicina Dentária Farmácia Medicina Veterinária Administração Militar Material Técnico de Exploração de Transmissões Técnico de Manutenção de Transmissões Técnico de Manutenção de Material Técnico de Transportes Técnico de Pessoal e Secretariado Técnico de Saúde Chefe de Banda de Música
ZZ4		Quadro Especial (ZZ3 Categoria = Sargento)	Catagórica nominal	Infantaria Artilharia Cavalaria Engenharia Transmissões Administração militar Material Transportes Pessoal e secretariado Músicos Corneteiros / Clarins Serviço Geral do Exército Pára-quedista
ZZ5		Posto (ZZ3 Categoria = Oficial)	Catagórica ordinal	Coronel Tenente-Coronel Major Capitão Tenente Alferes
ZZ5		Posto (ZZ3 Categoria = Sargento)	Catagórica ordinal	Sargento-Mor Sargento-Chefe Sargento-Ajudante Primeiro-Sargento Segundo-Sargento
ZZ6		Ano de ingresso nos Quadros Permanentes na atual categoria	Numérica	-

Código	Dimensão	Questão	Tipo de Variável associada	Categorias
ZZ7		UEO de prestação de serviço	Categórica nominal	-
ZZ8		Distrito de UEO de prestação de serviço	Categórica nominal	Aveiro Beja Braga Bragança Castelo Branco Coimbra Évora Faro Guarda Leiria Lisboa Portalegre Porto Santarém Setúbal Viana do Castelo Vila Real Viseu Região autónoma dos Açores Região autónoma da Madeira
ZZ9		Distrito de Residência	Categórica nominal	Aveiro Beja Braga Bragança Castelo Branco Coimbra Évora Faro Guarda Leiria Lisboa Portalegre Porto Santarém Setúbal Viana do Castelo Vila Real Viseu Região autónoma dos Açores Região autónoma da Madeira
ZZ10		Distância de UEO de prestação de serviço à Residência	Categórica ordinal	0 a 10 km 11 a 20 km 21 a 30 km 31 a 40 km 41 a 50 km 51 a 100 km > 100 km
CA1	Compromisso Afetivo (Affective Commitment Scale items)	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira no Exército.	Categórica ordinal	1. Discordo totalmente 2. Discordo parcialmente 3. Não concordo, nem discordo 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente (R) - pontuação inversa
CA2		Gosto de falar sobre o Exército com pessoas de fora.		
CA3		Realmente sinto que os problemas do Exército são meus também.		
CA4		Acho que poderia facilmente "apegar-me" tanto a outra organização como a esta (R).		
CA5		Sinto-me como se fizesse parte de uma "família" no Exército.		
CA6		Não me sinto emocionalmente ligado ao Exército (R).		

Código	Dimensão	Questão	Tipo de Variável associada	Categorias
CA7		O Exército tem um grande significado pessoal para mim.		
CA8		Não sinto um forte "sentimento de pertença" ao Exército (R).		
CC1	Compromisso de Continuidade (<i>Continuance Commitment Scale items</i>)	Não tenho medo do que possa acontecer se eu sair do Exército sem ter outro emprego já previsto (R).	Categórica ordinal	1. Discordo totalmente 2. Discordo parcialmente 3. Não concordo, nem discordo 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente (R) - pontuação inversa
CC2		Seria muito difícil para mim deixar o Exército agora, mesmo que eu quisesse.		
CC3		Muitos aspetos da minha vida seriam perturbados se eu decidisse deixar o Exército agora.		
CC4		Não seria muito dispendioso para mim deixar o Exército agora (R).		
CC5		Hoje, sinto que permanecer na minha organização é tanto uma questão de necessidade quanto de desejo.		
CC6		Sinto que tenho poucas opções para considerar deixar o Exército.		
CC7		Uma das poucas consequências sérias de deixar o Exército seria a escassez de alternativas disponíveis.		
CC8		Um dos principais motivos pelos quais continuo a servir no Exército é que sair exigiria um sacrifício pessoal considerável - outra organização pode não oferecer os benefícios que tenho aqui.		
CN1	Compromisso Normativo (<i>Normative Commitment Scale items</i>)	Acho que hoje em dia as pessoas mudam de organização com muita frequência.	Categórica ordinal	1. Discordo totalmente 2. Discordo parcialmente 3. Não concordo, nem discordo 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente (R) - pontuação inversa
CN2		Não acredito que uma pessoa deva ter de ser sempre leal à sua organização (R).		
CN3		Saltar de organização em organização não me parece de todo antiético (R).		
CN4		Um dos principais motivos pelos quais continuo a servir no Exército é por acreditar que a lealdade é importante e, portanto, sinto uma obrigação moral de permanecer.		
CN5		Mesmo que recebesse outra oferta de emprego melhor noutra lugar, não acharia certo deixar o Exército.		
CN6		Fui ensinado a acreditar no valor de permanecer leal a uma organização.		
CN7		As coisas eram melhores nos tempos em que as pessoas ficavam numa só organização durante a maior parte de suas carreiras.		

Código	Dimensão	Questão	Tipo de Variável associada	Categorias
CN8		Não acho que querer ser um(a) "militar de carreira", seja uma escolha tão sensata hoje em dia (R).		
PA1	Percepção Afetiva (<i>Affective Perception Scale items</i>)	Sinto-me pessoalmente ligado(a) ao sistema de avaliação de desempenho.	Categórica ordinal	1. Discordo totalmente 2. Discordo parcialmente 3. Não concordo, nem discordo 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente (R) - pontuação inversa
PA2		O sistema de avaliação de desempenho faz-me sentir valorizado(a) como parte da organização.		
PA3		Acredito que o sistema de avaliação de desempenho reflete com precisão o meu desempenho e esforço.		
PA4		Acredito que o sistema de avaliação de desempenho reflete com precisão o meu potencial para progredir na carreira.		
PA5		O feedback recebido através do sistema de avaliação de desempenho não me motiva a desenvolver meu trabalho (R).		
PA6		O sistema de avaliação de desempenho promove um ambiente de trabalho positivo.		
PC1	Percepção de Continuidade (<i>Continuance Perception Scale items</i>)	Acredito que os benefícios (promoções, reconhecimento moral) de um bom desempenho no sistema de avaliação superam quaisquer esforços adicionais que eu tenha que fazer.	Categórica ordinal	1. Discordo totalmente 2. Discordo parcialmente 3. Não concordo, nem discordo 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente (R) - pontuação inversa
PC2		O sistema de avaliação de desempenho influencia a minha decisão sobre continuar na organização.		
PC3		Independentemente do resultado poder refletir o meu desempenho e esforço para a organização, não sinto que isso vá influenciar a minha carreira. (R)		
PC4		Independentemente do resultado poder refletir o meu potencial para progredir na carreira, não sinto que isso vá influenciar a minha carreira. (R)		
PC5		Considero o tempo e o esforço dedicados para obter uma boa avaliação de desempenho como um investimento na minha carreira.		
PC6		Os possíveis custos (como stress ou necessidade de sacrifício pessoal) para um bom desempenho no sistema de avaliação de desempenho são justificados pelos seus benefícios a longo prazo.		
PN1	Percepção Normativo (<i>Normative Perception Scale items</i>)	Sinto que o sistema de avaliação de desempenho é ético e justo.	Categórica ordinal	1. Discordo totalmente 2. Discordo parcialmente 3. Não concordo, nem discordo 4. Concordo parcialmente 5. Concordo totalmente
PN2		Acredito que o sistema de avaliação de desempenho respeita os valores da organização		

Código	Dimensão	Questão	Tipo de Variável associada	Categorias
PN3		O sistema de avaliação em vigor corresponde ao modelo necessário para o meu tipo de organização.		(R) - pontuação inversa
PN4		Vejo o resultado da aplicação do sistema de avaliação de desempenho como um elemento necessário para gestão da carreira dos militares.		
PN5		O sistema de avaliação de desempenho promove um tratamento igual e imparcial a todos os militares que considero meus pares.		
PN6		Sinto-me moralmente obrigado(a) a aceitar e respeitar os resultados do sistema de avaliação de desempenho.		