

O COMPROMETIMENTO COM O SUPERIOR HIERÁRQUICO ENQUANTO DETERMINANTE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE MODERAÇÃO DA CATEGORIA PROFISSIONAL MILITAR NA FORÇA AÉREA PORTUGUESA¹

COMMITMENT TO SUPERVISORS AS A DETERMINANT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A MODERATION ANALYSIS OF MILITARY CATEGORY IN THE PORTUGUESE AIR FORCE

Mónica Liliana Carvalho Casimiro

Mestre em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
1300-663 Lisboa
monicacasimiro_ap@hotmail.com

José Luís Pereira Rocha do Nascimento

Doutorado em Gestão pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
Professor Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
1300-663 Lisboa
jnascimento@iscsp.ulisboa.pt

Cristina Paula de Almeida Fachada

Major Psicóloga da Força Aérea Portuguesa
Doutorada em Psicologia pela Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa
Chefe do Núcleo Editorial do Instituto Universitário Militar (IUM)
Investigadora do Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM
1449-027 Lisboa
Investigadora do Centro de Investigação da Academia da Força Aérea
2715-021 Pêro Pinheiro
cfachada@hotmail.com

Resumo

Apesar da conceptualização do comprometimento datar de 1960, e de existir um elevado número de estudos empíricos, o estudo de comprometimentos com diferentes objetos (*foci ou target*) é recente, não havendo ainda muitas investigações que abordem a relação entre diferentes comprometimentos, particularmente em contexto militar. Neste enquadramento, o presente estudo identifica de que forma as categorias profissionais militares na Força Aérea Portuguesa (FA) moderam a relação entre o comprometimento com o superior hierárquico

Como citar este artigo: Casimiro, M., Nascimento, J. e Fachada, C., 2017. O comprometimento com o superior hierárquico enquanto determinante do comprometimento organizacional: um estudo de moderação da categoria profissional militar na Força Aérea Portuguesa. *Revista de Ciências Militares*, novembro, V(2), pp. 283-309.
Disponível em: <http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes>.

¹ Artigo adaptado a partir do trabalho de mestrado, cuja defesa ocorreu em novembro de 2015, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

e o comprometimento organizacional. A amostra, de conveniência, é constituída por militares da FA, num total de 364 participantes, distribuídos pelas categorias profissionais militares de oficial, sargento e praça. A investigação é de cariz quantitativo, alicerçada em duas escalas e fazendo recurso a modelos de equações estruturais. Os resultados demonstraram a unidimensionalidade do comprometimento com o superior hierárquico, evidenciando a determinação do constructo sobre as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional. Os resultados permitiram também aferir a existência de um efeito de moderação da variável categoria militar sobre a relação entre os constructos comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional.

Palavras-Chave: Comprometimento com o Superior Hierárquico, Comprometimento Organizacional, Categoria Profissional Militar, Força Aérea Portuguesa.

Abstract

Despite the conceptualization of commitment dating to 1960 and there are a large number of empirical studies, the study of commitments with different objects (foci or target) is recent and there are still no studies that address a relationship between different commitments, particularly in the military context. The present study identifies how member countries of the Portuguese Air Force (FA) moderate the relationship between commitment to the hierarchical superior and the organizational commitment. A sample, of convenience, made up of FA military personnel in a total of 364 participants belonging to the military categories of the military, officer, sergeant and corporal. The research is of quantitative nature, based on two scales and making use of models of structural equations. The results showed a unidimensionality of the commitment with the superior hierarchical, evidencing a determination of the construct about as affective and normative components of the organizational commitment. The results also allowed us to verify the existence of a moderating effect of the military category variable on a relationship between the constructs committed to the superior hierarchical and the organizational commitment.

Keywords: Commitment to the Hierarchical Superior, Organizational Commitment, Professional Military Category, Portuguese Air Force.

Introdução

O período de grandes transformações que a sociedade está a atravessar concorre para uma menor estabilidade nas organizações. Tal facto obriga a um aumento da capacidade de adaptação, a fim de potenciar a produção e a sua competitividade. Ao longo de várias décadas, têm sido estudadas as relações existentes entre os indivíduos e as organizações.

Porém, devido à complexidade das relações, e às constantes alterações do nível económico, da estrutura laboral e dos valores sociais, torna-se relevante a procura de novos modelos e políticas de recursos humanos capazes de dar resposta à nova realidade. Na gestão de recursos humanos, um dos elementos cruciais são os comprometimentos no local de trabalho conforme foi posto em destaque no Modelo de Harvard (Beer, Boselie e Brewster, 2015).

As organizações oferecem aos indivíduos muito mais que um posto de trabalho, considerando que o seu vínculo a uma atividade profissional engloba, para além da relação com o trabalho em si, o trabalho com a equipa, a relação com a carreira e com a própria organização (Maanen e Schein, 1977; Meyer, Allen e Smith, 1993). Os estudos das atitudes e comportamentos dos indivíduos em relação à organização têm tido, ao longo das décadas, um papel importante na gestão de recursos humanos e no comportamento organizacional, importância que tem vindo a aumentar devido às alterações dos padrões. Segundo Meyer, Allen e Topolnytsky (1998), Meyer (2009) e Beer et al. (2015), o comprometimento organizacional dos indivíduos pode sofrer alterações em função de diversos fatores, e o estado de comprometimento que um colaborador tem com a organização é determinante para o seu nível de desempenho e de produtividade.

A gestão de recursos humanos acompanha esta evolução como forma de estratégia das organizações, com o objetivo de desenvolver os valores humanos, evidenciando e maximizando o comprometimento dos colaboradores e conseguindo assim uma vantagem competitiva (Barney, 1995; Harter, Schimdt e Hayes, 2002; Rego, 2003; Beer et al., 2015). De acordo com Meyer e Herscovitch (2001) e Meyer (2009), está-se perante uma mudança na natureza e no alvo do comprometimento, sendo que investigadores estão cada vez mais interessados em estudar a relação que o comprometimento organizacional pode ter com outros tipos de comprometimento, nomeadamente com a profissão, com os objetivos, com a equipa, com o trabalho e com o líder, como tem sido demonstrado nos estudos de Stinglhamber, Bentein e Vandenberghe (2002) e Stinglhamber e Vandenberghe (2003).

Segundo Allen e Meyer (1996), o comprometimento organizacional é a ligação psicológica de uma dada intensidade e natureza, entre o indivíduo e a organização, tornando menos provável a sua intenção voluntária para sair da organização. Harter, Schmidt e Hayes (2002), referem que o comprometimento organizacional tem uma influência da liderança. Apesar de existirem estudos que relacionam a influência do estilo de liderança com o comprometimento (Bycio, Hackett e Allen, 1995), são escassos os estudos que desenvolvem o comprometimento com o líder. Refira-se que na investigação realizada por Meyer, Allen e Smith (1993), que incidiu sobre o comprometimento com a profissão, foi referida a importância das características pessoais, tornando o comprometimento com o superior hierárquico (CSH) passível de ser estudado.

Uma estrutura organizacional fortemente hierarquizada, modelada por fortes valores éticos e morais onde o cumprimento de uma ordem dada por um superior hierárquico,

desde que seja legal, deverá ser imediato, remete para uma instituição militar, onde os militares, apesar de não serem diferentes dos restantes indivíduos, devem um sentido de coragem moral e física, lealdade e honra superior aos demais, pelo facto de terem um forte vínculo com a Pátria (Santos, 2012). Apesar da capacidade intelectual, força de carácter e força física serem competências exigidas num militar, é fundamental que haja uma figura que o motive e inspire, que é normalmente o superior hierárquico, e que, inclusive, pode ter um papel fundamental na relação do militar com a própria instituição militar.

A Força Aérea Portuguesa (FA), assim como em todas as Forças Armadas, tem a hierarquia como base da instituição militar e a cadeia de comando como procedimento a ser seguido por todos os integrantes na sua estrutura organizacional. A hierarquia pressupõe uma disciplina militar baseada no rigoroso cumprimento das leis e regulamentos militares, assim como das suas determinações, o que é assegurado pelo “estado de espírito” baseado no patriotismo e civismo, que leva voluntariamente ao cumprimento da missão que cabe às forças armadas, quer em grupo quer individualmente (AR, 2009). Este contexto, característico do meio militar, é importante no desenvolvimento dos diversos compromentimentos no local de trabalho (Allen, 2003; Gade, 2013; Meyer, Kam, Goldenberg e Bremner, 2013; Silva, 2016).

Neste enquadramento, é equacionado que o comprometimento que os militares têm com o seu superior hierárquico se constitui como um determinante do seu comprometimento organizacional, e que essa relação pode ser mais ou menos intensa consoante a categoria profissional militar (Silva, 2016), e formulada a seguinte questão de investigação:

Em que medida a categoria profissional militar modera a relação entre o comprometimento com superior hierárquico e o comprometimento organizacional?

O presente estudo tem como objetivo contribuir para a elaboração de um sistema de políticas de desenvolvimento de recursos humanos, que potencie o comprometimento com o superior hierárquico e, conseqüentemente, com o comprometimento organizacional, através da análise da categoria militar enquanto moderadora da relação existente entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional. O estudo pretende ainda determinar os níveis dos dois tipos de comprometimento existentes na FA, e, em todo este processo, aquilatar as propriedades psicométricas do questionário utilizado.

Com esta investigação, na linha do estudo realizado nas Forças Armadas Portuguesas por Silva (2016), pretende-se contribuir para uma nova perspectiva da teorização de um constructo recente, que é o comprometimento com o superior hierárquico, gerando mais-valias para os militares e para a sociedade, e todo um conjunto de (novas) implicações teórico-práticas (uma vez que não foram encontrados trabalhos de investigação que relacionassem as três variáveis).

1. Revisão bibliográfica

1.1. Comprometimento Organizacional

É ainda pouco consensual o conceito de comprometimento (Klein et al., 2009). Becker (1960) conceptualizou-o como sendo o resultado de uma linha de comportamentos adotados pelo indivíduo, provenientes da assimilação de diferentes interesses materiais ou de investimentos na relação deste com a organização, e que implicariam custos associados a uma eventual saída de organização sendo, por isso, unidimensional.

A perspetiva comportamental do comprometimento, na linha do conceptualizado por Becker (1960), foi redefinida por Mowday Porter e Steers (1979; 1982), ao assumirem que o comprometimento seria o grau de identificação que um indivíduo tem para com a sua organização, e que pode assumir uma perspetiva atitudinal e afetiva.

Com base nas diversas conceptualizações de comprometimento, Allen e Meyer (1990), sugeriram que este podia ser agrupado em três grandes componentes: afetiva, normativa e calculativa. A afetiva, que pressupõe a existência de uma ligação emocional à organização, posicionando-se na linha do proposto por Mowday et al. (1979); a normativa, alicerçada no facto de se acreditar que existe uma obrigação moral de não sair da organização, posicionando-se na linha do estabelecido por Wiener e Vardi (1990); e a calculativa, relativa ao custo associado a uma possível saída da organização estando, por isso, na linha do estabelecido por Becker (1960). O agrupamento das componentes deu origem ao Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991; 1997), o qual tem apresentado resultados estáveis e consistentes em vários estudos empíricos (Meyer et al., 2002), constituindo-se como a base do presente estudo.

Meyer e Herscovitch (2001) desenvolveram o modelo geral de comprometimento com base no Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991; 1997), estabelecendo que a estrutura das três componentes podia ser aplicada aos vários tipos de comprometimento independentemente do seu objeto. Mesmo sem estar comprometido com a organização, o indivíduo podia/pode revelar um bom desempenho devido ao comprometimento com outros objetos (Meyer et al., 1998; Klein et al., 2009), como a profissão, a equipa ou o supervisor (Meyer, 2009).

Segundo Allen (2003), a complexidade do comprometimento, enquanto constructo, aumentou após a investigação de Stinglhamber et al. (2002) que advogou o comprometimento com cinco *focis* (organização, supervisor, grupo de trabalho, clientes e ocupação), i.e., o comprometimento com diversas áreas para além da organização.

1.2. Comprometimento com o Superior Hierárquico

Os estudos de determinação entre o estilo de liderança e o comprometimento organizacional não têm sido conclusivos (Drath, McCauley, Palus, Velsor, O'Connor e McGuire, 2008). Um dos efeitos da relação entre o superior hierárquico e o subordinado é a intensidade da vinculação do subordinado com o seu superior (Bass e Avolio, 1995).

Uma vinculação que, no fundo, é uma aproximação do comprometimento com o superior hierárquico.

Complementarmente, foi demonstrada a importância da liderança como um antecedente do comprometimento organizacional e proposto que a liderança aumentaria o comprometimento com o líder, com a equipa de trabalho e com a organização (Strauss, Griffin e Rafferty, 2009).

Apesar do comprometimento com o supervisor ser um constructo recente e pouco teorizado, já existem estudos que o identificam como um antecedente do comprometimento organizacional (Stinglhamber et al., 2002; Fonseca, 2014; Manteigas, 2014), e outros que defendem a necessidade de existirem ainda mais (Meyer et al., 2015). O comportamento no trabalho pode ser explicado com mais detalhes, tendo em conta os vários *focis* de comprometimento do indivíduo (Meyer et al., 1998; Allen, 2002; Stinglhamber et al., 2002; Meyer et al., 2013). Reconhecer que o trabalhador pode ter compromettimentos com vários objetos integrantes da organização, nomeadamente com a profissão, trabalho, equipa, cliente, supervisor, entre outros, pode ser fulcral para um melhor entendimento do comportamento e comprometimento organizacional (Stinglhamber et al., 2002). Assim o comprometimento com o superior hierárquico poderá ser um fator determinante do comportamento no trabalho e do comprometimento organizacional.

É consensual que existe uma relação entre os vários tipos de comprometimento no local de trabalho, o mesmo já não acontecendo quando se trata de relações de determinação (Meyer e Herscovitch, 2001; Cohen, 2003). Compromettimentos mais ligados às características pessoais podem ser considerados antecedentes de tipos de comprometimento mais norteados para objetos não ligados diretamente à pessoa, como por exemplo o comprometimento organizacional (Meyer et al., 2002; Meyer, Becker e Vandenberghe, 2004). Tal facto pressupõe que o comprometimento com o supervisor implica uma relação de natureza interpessoal, podendo ser um antecedente do comprometimento organizacional.

Meyer et al. (2015) concluíram que os supervisores têm uma proteção maior dentro das organizações, o que pode criar dependências. Stinglhamber e Vandenberghe (2003), por seu lado, observaram que as organizações e os superiores hierárquicos são duas fontes completamente distintas do comprometimento dos funcionários, o que faz com que estes se dediquem de formas distintas a cada uma delas. Porém, a importância do apoio que os funcionários sentem quer por parte da organização, quer por parte de terceiros, nomeadamente chefia direta, influencia positivamente o comprometimento organizacional (Schein, 1980; Mowday et al., 1982; Eisenberger et al., 1986; Rousseau, 1989; Wayne et al., 1997; Armeli et al., 1998). Às organizações é cada vez mais importante ter em consideração o facto do comprometimento do indivíduo poder variar consoante o seu *mindset* e o seu foco de atenção, tornando-se assim pertinente avaliar as condições em que os indivíduos operam, de forma a promover perfis adequados para as mesmas (Meyer et al., 2002). As características de um indivíduo e a natureza dos seus objetivos

podem interferir na relação entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional, tornando-a mais complexa (Meyer et al., 2015). Desta forma, e à semelhança de estudos anteriores (Meyer et al., 1993; Assis e Nascimento, 2014; Manteigas, 2014), assumiu-se o Modelo das Três Componentes do Comprometimento de Meyer e Allen (1991) para o comprometimento com o superior hierárquico (CSH), sendo, por isso, composto pelas componentes afetiva (CSHA/COA), normativa (CSHN/CON) e calculativa (CSHC/COC).

1.3. Categoria Militar

No presente estudo é apresentada a possibilidade de existir uma relação entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional, moderada pela categoria militar, i.e., posição ocupada pelo indivíduo na hierarquia de uma organização/instituição, no sentido da categoria militar amplificar a relação entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional.

O conceito de hierarquia militar, para efeitos da presente investigação, deve ser entendido como a ordenação dos diferentes níveis de autoridade dentro da estrutura (fortemente ordenada) das Forças Armadas.

Assim, as categorias nas organizações militares, onde se inclui naturalmente a FA, estão bem delimitadas, bem como as subcategorias e os postos (Tabela 1).

Tabela 1 – Postos e Categorias e Subcategorias na Força Aérea Portuguesa

Categorias	Subcategorias	Postos
Oficiais	Oficiais Gerais	General (GEN)
		Tenente-General (TGEN)
		Major-General (MGEN)
	Oficiais Superiores	Brigadeiro-General (BGEN)
		Coronel (COR)
		Tenente-Coronel (TCOR)
		Major (MAJ)
	Capitães	Capitão (CAP)
		Tenente (TEN)
		Oficiais Subalternos
Aspirante a Oficial (ASPOF)		

Tabela 1 – Postos e Categorias e Subcategorias na Força Aérea Portuguesa (cont.)

Categorias	Subcategorias	Postos
Sargentos		Sargento-Mor (SMOR)
		Sargento-Chefe (SCHF)
		Sargento-Ajudante (SAJ)
		Primeiro-Sargento (1.º SAR)
		Segundo-Sargento (2.º SAR)
		Furriel (FUR)
		Segundo-Furriel (2.º FUR)
Praças		Cabo-Adjunto (CADJ)
		Primeiro-Cabo (1.º CAB)
		Segundo-Cabo (2.º CAB)
		Soldado (SOLD)

Fonte: AR (2015).

Como refere Sobral (2008), um militar oficial está investido numa posição de autoridade, exercida por delegação de poderes no quadro normativo do Estado, sendo que a delegação de autoridade é formalizada através da atribuição de um documento denominado Carta-Patente onde está definido o posto do oficial, assim como os poderes, os deveres e as responsabilidades atribuídas ao mesmo. Apenas os Oficiais Gerais, Oficiais Superiores, Capitães e Oficiais Subalternos estão habilitados a exercer o comando de unidades (Sobral, 2008), recebendo por isso uma forte formação voltada para a liderança. Um militar da categoria de Sargento é titular de alguma autoridade – ainda que limitada e subordinada em relação à autoridade dos militares na categoria de Oficiais –, concedida através de um Diploma de Encarte, e detém, como principal responsabilidade o exercício de supervisão na sua área de especialidade profissional e a assessoria, quando solicitada, aos Oficiais (Sobral, 2008). Um militar da categoria das Praças é considerado como um operacional, geralmente destituído de funções de chefia, o que, ilustrado numa pirâmide, corresponde à base (Sobral, 2008). Pese embora esta realidade, a análise do comprometimento com o superior hierárquico que é alvo de estudo no presente trabalho, é transversal às três categorias militares estudadas, conforme Silva (2016) pôs em destaque no seu estudo.

Apesar da escassez de estudos relativos à relação de determinação do comprometimento com o superior hierárquico sobre o comprometimento organizacional, autores na linha de Fonseca (2014), Manteigas (2014) e Veiga (2014), indicam que algumas das componentes

do comprometimento com o superior hierárquico determinam o comprometimento com a organização.

Pelo exposto, pretende-se verificar se a categoria militar é uma variável moderadora da relação de determinação do comprometimento com o superior hierárquico com o comprometimento organizacional (Figura 1).

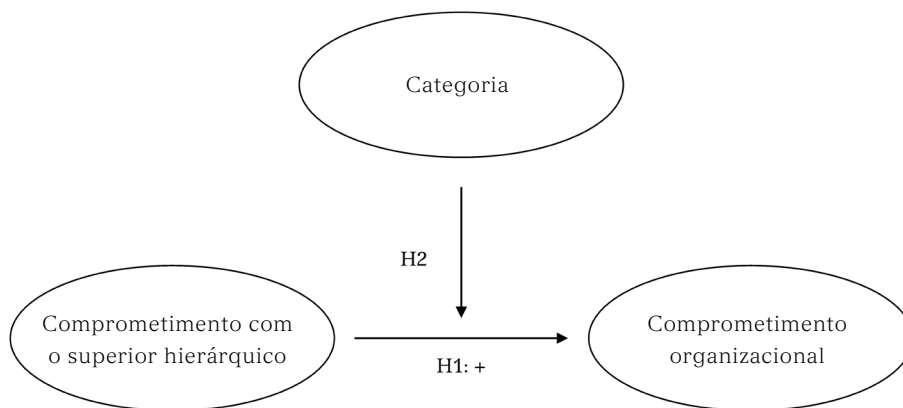


Figura 1 – Modelo teórico proposto

A categoria militar é considerada uma variável moderadora, no sentido em que amplifica ou abafa a relação existente entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional. Neste enquadramento, apresenta-se no Quadro 1 a hipótese geral e decorrentes hipóteses específicas, e na Figura 2 o modelo proposto com bases nas hipóteses elencadas.

Quadro 1 – Hipótese geral e hipóteses específicas referentes à relação do comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional

H1	O comprometimento com o superior hierárquico influencia positivamente o comprometimento organizacional
H1a	O comprometimento afetivo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional afetivo.
H1b	O comprometimento afetivo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional normativo.
H1c	O comprometimento afetivo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional calculativo.
H1d	O comprometimento normativo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional afetivo.

Quadro 1 – Hipótese geral e hipóteses específicas referentes à relação do comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional (cont.)

H1e	O comprometimento normativo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional normativo.
H1f	O comprometimento normativo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional calculativo.
H1g	O comprometimento calculativo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional afetivo.
H1h	O comprometimento calculativo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional normativo.
H1i	O comprometimento calculativo com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional calculativo.

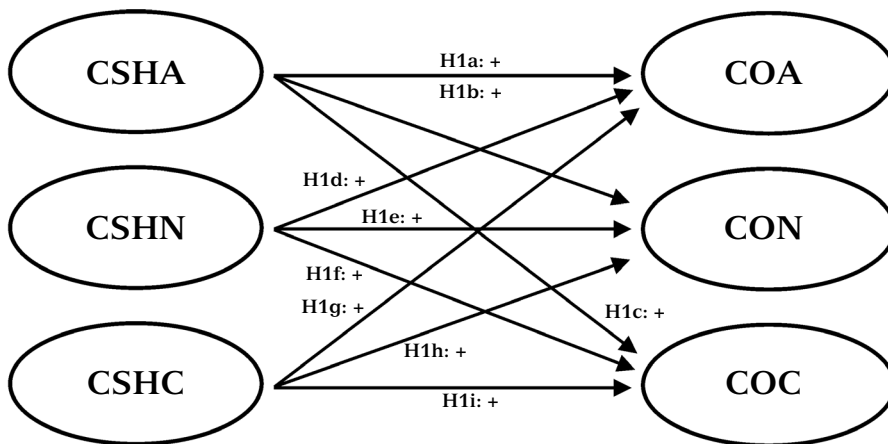


Figura 2 – Modelo proposto com base nas hipóteses formuladas

Pelo exposto anteriormente, o quadro teórico sugere a possibilidade de haverem alterações da intensidade do comprometimento em função da posição hierárquica. Nas Forças Armadas a posição hierárquica está refletida na categoria militar, sendo que os militares inseridos na categoria de Oficial ocupam uma posição acima dos Sargentos, que por sua vez, ocupam uma posição hierárquica acima das Praças. Assim, estabelece-se a seguinte hipótese geral:

H2: A categoria militar é um moderador da relação de influência do comprometimento com o superior hierárquico no comprometimento organizacional.

2. Metodologia

Tendo em conta as características do estudo, optou-se por um desenho de pesquisa correlacional e transversal, de natureza quantitativa e hipotético-dedutiva, sendo a recolha de dados assegurada por questionário e o seu tratamento pelo recurso a técnicas de modelagem por equações estruturais.

2.1. Método

Participantes. Tendo por base a população dos militares no ativo na FA, colocados em território nacional e em cenário de não-combate (N=6422), foi utilizada uma amostra de conveniência, constituída por 364 militares (o que corresponde a uma taxa de resposta de 5,7%), distribuída pelas três categorias militares (Quadro 2).

Quadro 2 – Constituição da amostra por Categorias Militares

Categorias Militares	N.º de respondentes
Oficiais	181 (49,7%)
Sargentos	122 (33,5%)
Praças	61 (16,8%)

Dos 181 oficiais participantes, 151 (83,4%) são dos Quadros Permanentes e 30 (16,6%) do Regime de Contrato. A idade média é de 36,96 anos (DP=9,924) e a antiguidade de 4,77 (DP=5,376). Cada respondente trabalha em média 2,10 anos (DP=2,501) com a mesma chefia direta.

Procedimento. O estudo iniciou-se com a realização de um pedido formal ao Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, acompanhado pelos respetivos instrumentos de recolha de dados. Depois de obtida esta supradita autorização, foi desenvolvida a recolha dos dados, durante os meses de março e abril de 2015, com recurso ao *Groupwise* (GW), i.e., correio interno da FA. O facto de todos terem acesso ao GW, viabilizou a utilização do processo de recolha de dados online.

Instrumento de recolha de dados. Para medir as três componentes do comprometimento organizacional foi utilizado o questionário proposto por Meyer e Allen (1997), adaptado para Portugal por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), e ajustado ao contexto de destino, com a substituição do termo “Organização” por “FA” (Tabela 2).

Tabela 2 – Escala do comprometimento organizacional

Subescala do Comprometimento Organizacional Afetivo	
COA_21	Não me sinto “emocionalmente ligado” à FAP
COA_25	A FAP tem um grande significado pessoal para mim
COA_26_I	Não me sinto como “fazendo parte da família” na FAP
COA_28	Na realidade sinto os problemas da FAP como se fossem meus
COA_30	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com na FAP
COA_34_I	Não me sinto como fazendo parte da FAP
Subescala do Comprometimento Organizacional Normativo	
CON_23	Eu não iria deixar FAP neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui
CON_24_I	Sinto que não tenho qualquer dever moral para em permanecer na FAP
CON_27	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a FAP neste momento
CON_29	A FAP merece a minha lealdade
CON_31	Sentir-me-ia culpado se deixasse a FAP agora
CON_37	Sinto que tenho um grande dever para com a FAP
Subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo	
COC_20	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da FAP
COC_22	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da FAP, mesmo se o pudesse fazer
COC_32	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar na FAP é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui
COC_33	Neste momento, manter-me na FAP é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
COC_35	Uma das consequências negativas para mim se saísse da FAP resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
COC_36	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer mudar este chefe neste momento
COC_38	Como já dei tanto à FAP, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra organização

Fonte: Adaptado a partir de Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008, p. 121).

Para medir o comprometimento com o superior hierárquico foi utilizada uma versão adaptada para o contexto militar e para o constructo em estudo, do questionário proposto por Meyer, Allen e Smith (1993) para medir o comprometimento com a ocupação. No fundo, e com recurso a uma metodologia semelhante à de Meyer, Allen e Smith (1993) – no estudo que efetuaram sobre o comprometimento com a profissão (CP) –, procedeu-se a um reescrever dos itens tendo por base o (novo) objeto de estudo, o que, na prática, refletiu-se na substituição do termo “Profissão” por “Chefe” (Tabela 3).

Tabela 3 – Escala do comprometimento com o superior hierárquico

Escala do Comprometimento Afetivo com o Superior Hierárquico	
CLA_2_I	Não me sinto identificada com este chefe
CLA_4	Este chefe tem um grande significado pessoal para mim
CLA_6_I	Não me sinto ligada a este chefe
CLA_11	Na realidade sinto os problemas do chefe como se fossem meus
CLA_14	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira com este chefe
CLA_15_I	Não me sinto “emocionalmente ligado” a este chefe
Escala do Comprometimento Normativo com o Superior Hierárquico	
CLN_1	Sinto que tenho um grande dever para com este chefe
CLN_3	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar este chefe no presente momento
CLN_8	Este chefe merece a minha lealdade
CLN_9	Sentir-me-ia culpado se deixasse este chefe agora
CLN_16	Eu não iria deixar este chefe neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com ele
CLN_17_I	Sinto que não tenho qualquer dever moral para com o meu chefe direto
Escala do Comprometimento Calculativo com o Superior Hierárquico	
CLC_5	Uma das consequências negativas para mim se mudasse este chefe resulta da escassez de alternativas disponíveis na FA
CLC_7	Como já dei tanto este chefe, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar com outro
CLC_10	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, mudar este chefe, mesmo se o pudesse fazer
CLC_12	Muito da minha vida irá ser afetada se decidisse querer mudar este chefe neste momento
CLC_13	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em mudar de chefe
CLC_18	Neste momento, manter-me com este chefe é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
CLC_19	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para este chefe é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque um outro chefe poderá não cobrir a totalidade das vantagens que tenho aqui

Fonte: Adaptado a partir de Meyer, Allen e Smith (1993).

As respostas em ambos os questionários foram dadas numa escala de tipo Likert de sete pontos, em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (7) a “Concordo Totalmente”.

2.2 Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados foi realizado, com recurso aos *softwares* SPSS 22 e LISREL 9.2, em três momentos distintos. O primeiro momento correspondeu à validação dos modelos de medida face à amostra em estudo. O segundo momento, à estimação das relações estruturais presentes no modelo proposto. O terceiro e último momento ao estudo do efeito moderador da variável categoria profissional militar.

A validação dos modelos de medida face à amostra foi assegurada através de Análises Fatoriais Confirmatórias, tendo-se utilizado uma solução completamente estandardizada. Os modelos de medida foram sendo sucessivamente re-especificados, através da eliminação de itens que apresentavam cargas fatoriais inferiores a 0,6 e/ou índices de modificação elevados. Considerou-se o modelo de medida validado na solução que apresentava uma bondade de ajustamento estatisticamente significativa (Salgueiro, 2007; Hair et al., 2010; Marôco, 2010).

Quanto à estimação das relações estruturais do modelo proposto, foi utilizado o método de estimação *Maximum Likelihood* numa solução completamente estandardizada e utilizados os modelos de medida resultantes da validação face à amostra. O modelo inicial foi sendo sucessivamente re-especificado, através da eliminação das relações estruturais que não apresentavam um valor estatisticamente significativo. A segunda condição para a aceitação do modelo passava pela apresentação de uma bondade de ajustamento estatisticamente significativa.

A terceira parte do tratamento dos dados passou por testar, com base no modelo proposto final, o efeito moderador da variável categoria profissional militar, com recurso à análise multigrupos e estudo da invariância do modelo final proposto (Salgueiro, 2007; Marôco, 2010).

Em qualquer uma destas três fases foram utilizados os seguintes indicadores de bondade de ajustamento: Qui-Quadrado (χ^2), Graus de Liberdade (*Degrees of freedom*; DF), *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA $\leq 0,08$), *Goodness-of-Fit Index* (GFI $\geq 0,90$), *Incremented Fit Index* (IFI $\geq 0,90$), *Comparative Fit Index* (CFI $\geq 0,90$), relação do Qui-Quadrado com os Graus de Liberdade ($\chi^2/DF \leq 3$) e *Akeike Information Criterion* (AIC, em que o modelo com menor valor é o mais ajustado). A escolha destas medidas de ajustamento teve em consideração a inclusão de medidas de ajustamento absoluto (X^2 ; GFI; RMSEA), medidas de ajustamento incremental (IFI e CFI) e medidas de parcimónia e de comparação de modelos (χ^2/DF e AIC) (Salgueiro, 2007; Hair et al., 2010; Marôco, 2010).

3. Apresentação dos dados e análise dos resultados

3.1. Validação dos instrumentos de medida face à amostra

No que respeita ao comprometimento com o superior hierárquico foram testados quatro modelos de medida, sendo que o último (M4) apresentou uma bondade de ajustamento aceitável (Tabela 4).

Tabela 4 – Medidas de bondade de ajustamento do modelo do Comprometimento com o Superior Hierárquico.

Medidas	Valores de referência	M1 (modelo original)	M2 (análise fatorial 2ª ordem)	M3 (unidimensional)	M4 (modelo final)
Df		149	149	152	5
X ²		660,31	660,31	1002,34	9,63
RMSEA	≤ 0,08	0,129	0,129	0,159	0,074
GFI	≥ 0,9	0,739	0,739	0,577	0,983
IFI	≥ 0,9	0,96	0,96	0,934	0,997
CFI	≥ 0,9	0,96	0,96	0,934	0,997
X ² / df	≤ 0,3	4,431	4,431	6,594	1,926
Model AIC	< valor	3254,03	3254,03	3758,74	713,964

O primeiro modelo (M1) correspondeu ao modelo original, de base tridimensional, constituída pelas variáveis latentes afetiva, normativa e calculativa. Para além de não ter ajustado (Tabela 4), este modelo apresentou correlações excessivamente elevadas entre as três componentes ($r_{(CLA;CLN)}=0,90$); $r_{(CLA;CLC)}=0,70$); ($r_{(CLN;CLC)}=0,62$), sugerindo a eventual presença de uma unidimensionalidade – conforme Hair et al. (2010) e Marôco (2010 e 2014), correlações superiores a 0,70 entre duas variáveis levam a ter que se perspetivar o facto de se estar perante uma mesma variável com nome diferentes.

Assim, foi testado um segundo modelo de medida (M2), que correspondeu a uma análise fatorial de segunda ordem destinada a medir o contributo de cada variável (CLA, CLN, CLC) na formação do comprometimento com o superior hierárquico (CL). Um modelo que para além de não ter ajustado (Tabela 4), demonstrou um elevado contributo da componente afetiva e normativa (respetivamente 1,01 e 0,89), e um contributo menos acentuado, apesar de elevado, da componente calculativa (0,70). Um conjunto de resultados que vão também no sentido da unidimensionalidade do constructo em causa.

Na sequência destes resultados, foi estudado um terceiro modelo (M3) que correspondeu a uma perspetiva unidimensional do constructo, e que também não ajustou. Neste seguimento, e com base nos resultados obtidos no modelo unidimensional, foram

eliminados os itens com baixos *factor loadings* e/ou com elevados índices de modificação, chegando-se assim ao quarto modelo de medida (M4), constituído por cinco itens, quatro da escala normativa e um da escala afetiva (Figura 3), e que apresentou uma bondade de ajustamento estatisticamente significativa (Tabela 4).

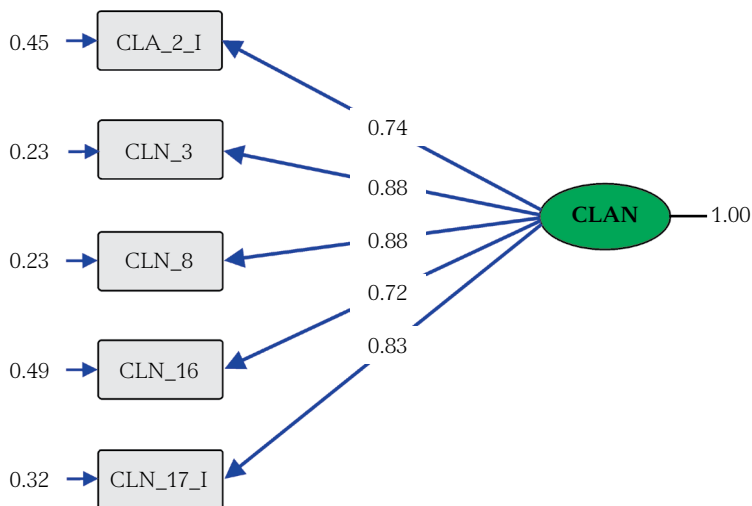


Figura 3 – Diagrama da solução final do comprometimento com o superior hierárquico (M4)

Quanto ao constructo Comprometimento Organizacional foram testados dois modelos. M1, que não apresentou uma bondade de ajustamento aceitável e, após re-especificações sucessivas do modelo, M2, que correspondeu ao modelo final, pautado por uma bondade de ajustamento aceitável (Tabela 5).

Tabela 5 - Medidas de bondade de ajustamento do modelo do Comprometimento Organizacional

Medidas	Valores de referência	M1 (modelo original)	M2 (modelo final)
Df		149	33
χ^2		798,34	67,17
RMSEA	$\leq 0,08$	0,152	0,093
GFI	$\geq 0,7$	0,694	0,931
CN	< 289	88,335	146,257
IFI	$\geq 0,9$	0,935	0,95
CFI	$\geq 0,9$	0,935	0,949
χ^2/df	$\leq 0,3$	5,357	2,035
Modelo AIC	$< \text{valor}$	3541,11	1729,33

Importa salientar que a relação entre as componentes afetiva e calculativa foi eliminada, mantendo-se a relação entre a afetiva e normativa (0,30), e entre a normativa e a calculativa (0,41). Assim, as componentes afetiva e normativa ficaram a ser medidas por três itens cada uma, e a calculativa por quatro itens. (Figura 4).

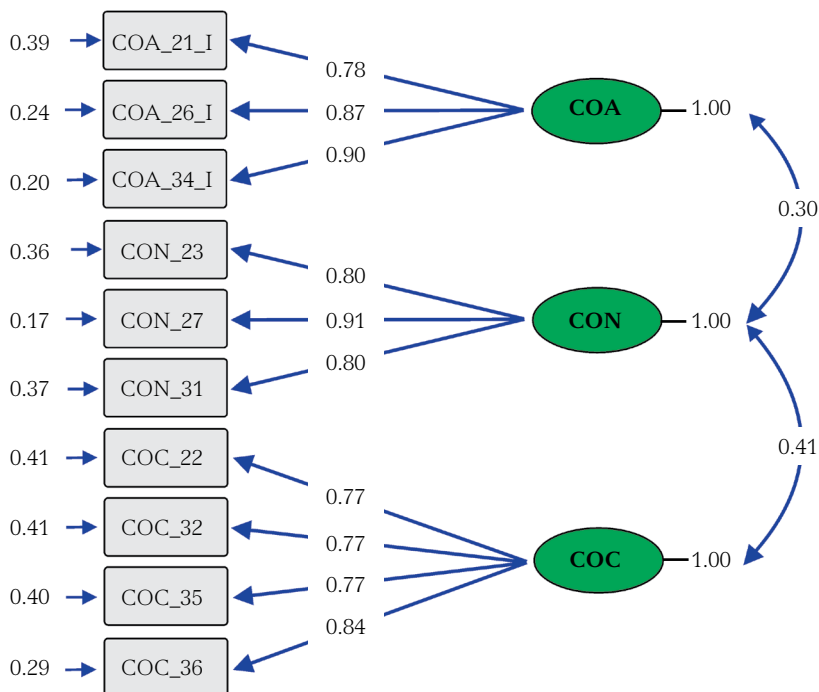


Figura 4 – Diagrama da solução final do modelo de medida do comprometimento organizacional

Os resultados foram ao encontro da tridimensionalidade estabelecida no quadro teórico inicial, considerando-se validado o modelo final de medida do Comprometimento Organizacional (Salgueiro, 2007; Hair et al., 2010; Marôco, 2010).

3.2 Teste das hipóteses e estimativa das relações estruturais do modelo proposto

O processo de validação dos constructos *supra* desenvolvido, permitiu verificar a tridimensionalidade do comprometimento organizacional, nas suas componentes afetiva, normativa e calculativa. No entanto, o mesmo não se verificou com os resultados obtidos pela AFC do Comprometimento com o Superior Hierárquico, o que sugere estar-se perante um constructo unidimensional onde predominam as componentes normativa e afetiva,

apesar de esta última estar representada por um único item. Face a estes resultados, as hipóteses específicas foram revistas tendo em conta a unidimensionalidade da variável independente (Tabela 6).

Tabela 6 - Hipóteses do modelo global final

H1	O comprometimento com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional afetivo.
H2	O comprometimento com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional normativo.
H3	O comprometimento com o superior hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional calculativo.

O modelo proposto, suportado pelas hipóteses específicas apresentadas na Tabela 6 está representado na Figura 5.

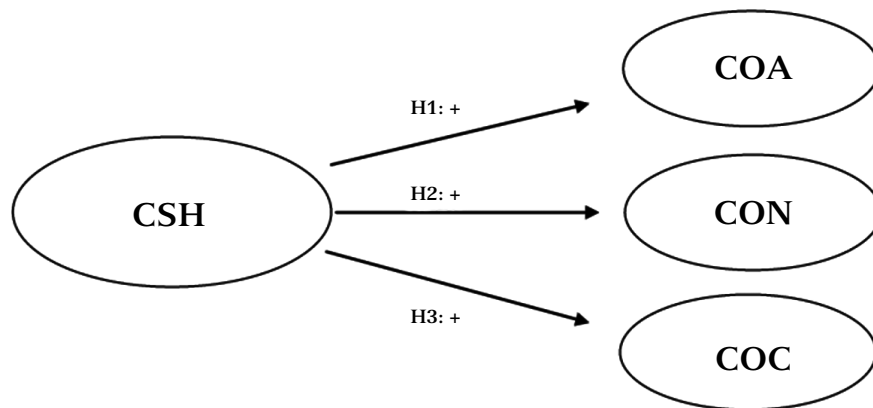


Figura 5 – Modelo proposto com base nas hipóteses específicas

Com base nos modelos de medida finais dos dois constructos e das quatro variáveis em estudo, foram determinadas as fiabilidades (genericamente aceitáveis, $\alpha \geq 0,70$) e as estatísticas descritivas, tendo a média mais elevada sido registada na componente afetiva do comprometimento organizacional, e a média mais baixa na componente normativa do comprometimento organizacional (Tabela 7).

Tabela 7 – Média, desvio padrão e coeficiente de correlação do comprometimento com o superior hierárquico e das variáveis do comprometimento organizacional

Variável	Média	Desvio Padrão	CLAN	COA	CON	COC
CLAN	3,72	1,07	(0,762)*			
COA	4,72	1,27	0,302	(0,835)*		
CON	2,72	1,47	0,227	0,238	(0,836)*	
COC	3,13	1,32	0,014	- 0,012	0,349	(0,834)*

Nota: Entre parênteses apresenta-se o valor do coeficiente Alpha de Cronbach.

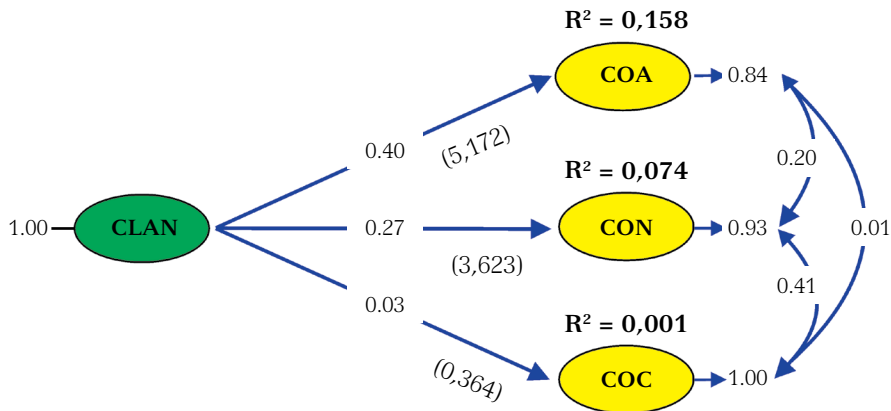
O comprometimento com o superior hierárquico apresenta uma relação positiva com todas as componentes do comprometimento organizacional, embora os valores não apresentem relações estatisticamente significativas. Todas as componentes do comprometimento organizacional relacionam-se positivamente entre si, com exceção das componentes afetiva e calculativa que revelam uma relação negativa.

Verificou-se que o modelo proposto não apresentou indicadores de bondade de ajustamento considerados aceitáveis (Tabela 8).

Tabela 8 – Indicadores de bondade de ajustamento referentes ao modelo proposto

Medidas	Valores de referência	MP1
Df		84
χ^2		229
RMSEA	≤ 0,08	0,105
GFI	≥ 0,9	0,864
CN	< 289	101,366
IFI	≥ 0,9	0,882
CFI	≥ 0,9	0,881
χ^2/ df	≤ 0,3	2,726
Model AIC	< valor	2991,1298

O modelo estimado (Figura 6) apresentou a existência de relações estruturais estatisticamente não significativas, bem como Coeficientes de Determinação das variáveis dependentes com valores inferiores ao estabelecido como aceitável ($R^2 = 0,50$) (Marôco, 2014).



R2: Coeficiente de Determinação;

Nota: Entre parênteses apresenta-se o valor do *T-Value*, que para a relação ser estatisticamente significativa deverá ser igual ou superior a 1,96 (Salgueiro, 2007; Hair, et al., 2010)

Figura 6 – Diagrama do modelo proposto

Os resultados obtidos permitem testar hipóteses formuladas (Tabela 9).

Tabela 9 – Teste das hipóteses específicas

Hipóteses	Estimativa estandardizada	t-value	Conclusão
H1: O comprometimento com o superior Hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional afetivo	0,089	5,605	Não rejeitada
H2: O comprometimento com o superior Hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional normativo	0,075	2,184	Não rejeitada
H3: O comprometimento com o superior Hierárquico está positivamente relacionado com o comprometimento organizacional calculativo	0,071	0,364	Rejeitada

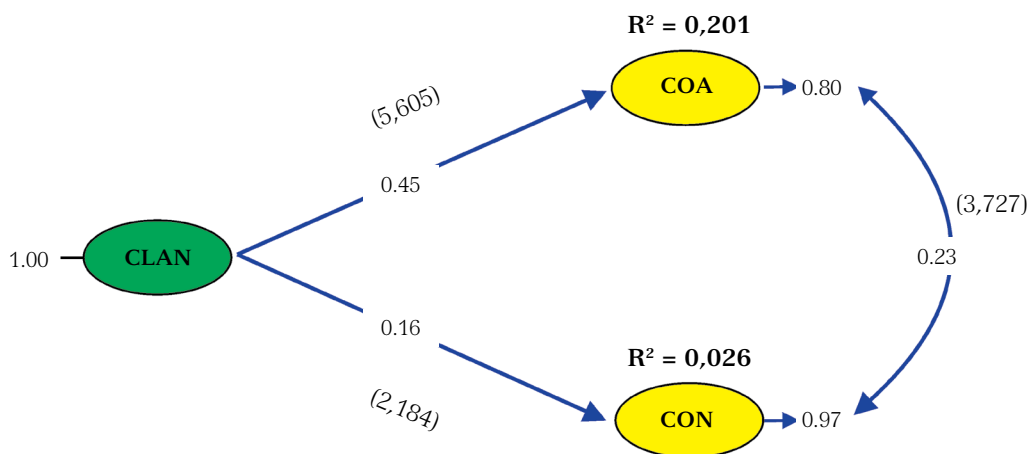
Face aos resultados obtidos estimou-se um segundo modelo, eliminando a relação suportada pela H3. Neste novo modelo, a variável comprometimento organizacional calculativo não acrescentou valor ao modelo. Logo, em linha com a recomendação da

utilização da parcimónia na formulação de modelos estruturais, optou-se também por eliminar esta variável. O modelo final resultante apresenta uma bondade de ajustamento dentro dos parâmetros estabelecidos (Tabela 10).

Tabela 10 – Medidas de bondade de ajustamento do modelo global final

Medidas	Valores de referência	Modelo final
Df		32
X ²		49,31
RMSEA	≤ 0,08	0,076
GFI	≥ 0,9	0,951
CN	< 289	197,052
IFI	≥ 0,9	0,961
CFI	≥ 0,9	0,961
X ² / df	≤ 0,3	1,541
Model AIC	< valor	2017,445

A verificação das hipóteses que suportam as relações entre as variáveis latentes permitiu chegar ao modelo representado na Figura 7.



Nota: Os valores entre parênteses correspondem aos *t-values*.

Figura 7 – Diagrama do modelo global final

A capacidade explicativa do comprometimento com o superior hierárquico no comprometimento organizacional não se apresentou estatisticamente relevante, pois o coeficiente de determinação R^2 é substancialmente reduzido (0,201 para o COA e 0,026 para o CON) face ao padrão ($\geq 0,4$) proposto por Hair et al. (2010).

3.3 Análise dos Efeitos de Moderação da variável Categoria Profissional Militar

As relações de moderação foram testadas através da análise multigrupos, designadamente: Oficiais/Sargentos, Oficiais/Praças e Sargentos/Praças. Seguindo o processo estabelecido para este tipo de situações (Salgueiro, 2007; Hair et al., 2010) efetuou-se o teste do Qui-Quadrado, utilizando-se os valores obtidos na análise multigrupos com restrição e sem restrição. Verificou-se que nos três grupos as diferenças do valor do Qui-Quadrado não eram estatisticamente significativas, o que levou à rejeição das três hipóteses de moderação (Tabela 11).

Tabela 11 – Relações de Moderação e Teste do Qui-Quadrado ($\chi^2=12,59$; $\Delta df=6$; $\alpha=0,05$)

Categorias	$\Delta\chi^2$	Conclusão	CLAN/COA	CLAN/CON
H4a: Oficiais/Sargentos	2,03	Rejeitada	0,19 0,20	0,33 0,19
H4b: Oficiais/Praças	6,56	Rejeitada	0,17 0,32	0,28 0,68
H4c: Sargentos/Praças	8,64	Rejeitada	0,19 0,33	0,17 0,71

Conclusões

Sendo o comprometimento com o superior hierárquico um constructo recente, não existem ainda muitos estudos empíricos que possibilitem uma abordagem mais profunda e clara sobre o mesmo. Neste seguimento, o presente estudo pretendeu contribuir de modo significativo para a área do comprometimento, mais precisamente com o superior hierárquico e com a Instituição Militar, especificamente, a Força Aérea Portuguesa. Um propósito operacionalizado através da análise da relação de determinação entre o superior hierárquico e a Instituição militar, tendo as categorias militares como variável moderadora.

Os resultados concorreram no sentido da unidimensionalidade do constructo, tendo-se registado uma forte correlação entre as três componentes do comprometimento. Por outras palavras, as evidências encontradas na presente investigação suportam a unidimensionalidade do comprometimento com o superior hierárquico e não a tridimensionalidade, conforme advogado no quadro teórico por Meyer, Morin e Vandenberghe (2015). Tendo em

consideração o contexto militar, os resultados obtidos podem estar associados ao facto deste contexto apresentar características muito próprias, onde as normas, o dever de obediência, o cumprimento e a execução de ordens, desde que legais, são inquestionáveis. No fundo, um contexto onde faz sentido um certo primado da componente normativa, sem exclusão da afetiva.

Foram também testados o modelo referente às relações entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional, tendo-se verificado que o comprometimento com o superior hierárquico, enquanto unidimensional, está positivamente relacionado com as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional. Entre estas duas componentes, a relação entre o comprometimento com o superior hierárquico e a componente afetiva do comprometimento organizacional foi a que se revelou mais forte. Um conjunto de evidências que sugere que os militares, quando comprometidos com os seus superiores hierárquicos, tendem a sentir um forte desejo de prosseguir um determinado curso de ação em prol da Instituição militar, e que vão ao encontro de Fachada (2015) ao discutir o efeito positivo da integração do indivíduo (neste caso, o militar) em pequenos “nichos” – constituídos por um reduzido número de elementos, que lhe são mais próximos, como sejam “os seus pares e a sua linha hierárquica mais direta, o seu serviço, a sua esquadra, a sua Unidade de colocação” (p. 156) – sobre os seus “níveis de satisfação e de compromisso com o Ramo no seu todo” (p. 100). A relação positiva entre o comprometimento com o superior hierárquico e as componentes afetiva e normativa do comprometimento organizacional, revela que o comprometimento organizacional afetivo e normativo aumenta à medida que o comprometimento normativo com o superior hierárquico aumenta.

Foram ainda encontradas evidências relativamente ao facto das Praças fazerem uma distinção clara entre as componentes afetiva e normativa, e do comprometimento com o superior hierárquico ser mais determinante nesta categoria do que na dos Oficiais. Uma evidência que poderá estar grandemente associada à forte hierarquização da estrutura militar. Por outras palavras, sendo, por definição, as Praças uma categoria militar com um forte cariz de executor das diretivas que lhe são emanadas, mais proximamente pela categoria de Sargentos, é natural que uma maior identificação, proximidade, ou seja, comprometimento, se constitua como uma variável catalisadora deste seu tipo de ação.

Relativamente às categorias de Oficiais e Sargentos, não foram reveladas diferenças estatisticamente significativas na forma como moderam a relação entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento organizacional.

Referências bibliográficas

- Assembleia da República (AR), 2009. *Regulamento de Disciplina Militar* (RDM). (Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho). Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República (AR), 2015. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas* (EMFAR). (Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio). Lisboa: Diário da República.

- Allen, N., 2003. Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice. *Military Psychology*, 15(3), pp. 237
- Allen, N. e Meyer, J., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 1-18.
- Allen, N. e Meyer, J., 1996. Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp. 252-276.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. e Lynch, P., 1998. Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 288-297.
- Assis, D. e Nascimento, J., 2014. "O papel do comprometimento profissional na relação entre o cinismo e o comprometimento organizacional: um modelo conceptual". XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Investigação Científica, fevereiro.
- Bass, B. e Avolio, B., 1995. MLQ Multifactor leadership questionnaire. *Redwood City, CA: Mind Garden*, 84, pp. 11-19.
- Becker, H., 1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, pp. 32-42.
- Beer, M., Boselie, P. e Brewster, C., 2015. Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, 54 (3), pp. 427-438.
- Bycio, P., Hackett, R. e Allen, J., 1995. Further assessment's of Bass's (1985). Conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied*, 80(4), pp. 468-479.
- Cohen, A., 2003. *Multiples Commitments in the workplace: A Integrative Approach*. Mahawah. *New Jersey, CA: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers*.
- Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Velsor, E., O'Connor, P. e McGuire, J., 2008. Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative, ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, pp. 635-653.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. e Sowa, D., 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
- Esteves, R., 2012. *A Lealdade e o Comprometimento Afectivo após a saída dos pilotos da Força Aérea Portuguesa*. Monografia de Licenciatura não publicada. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas: Lisboa.
- Fachada, C., 2015. *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida*. Tese de doutoramento em Psicologia, área de especialização em Psicologia Social. Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa: Lisboa.

- Fonseca, A., 2014. *O Comprometimento com a Chefia enquanto determinante do Comprometimento Organizacional em funcionários da Administração Central e Local do Estado*. Monografia de Licenciatura não publicada. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Gade, P., 2003. Organizational commitment in the military: An overview. *Military Psychology*, 15(3), pp. 163-166
- Gefen, D., Straub, D.W. e Boudreau, M.C., 2000. Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Commun AIS*, 4, pp. 1-77.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. e Anderson, R. (2010), *Multivariate data analysis: a global perspective*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Harter, J., Schmidt, F. e Hayes, T., 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), pp. 268-279.
- Klein, J., Molloy, C. e Cooper, T., 2009. Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. New York: Routledge Taylor e Francis Group, pp. 3-36.
- Maanen, J. e Schein, E., 1977. Toward a Theory of Organizational Socialization. *Massachusetts Institute of Technology Human Performance*, 26, pp. 81-96.
- Manteigas, M., 2014. *O Comprometimento com a Chefia como determinante do Comprometimento com a Organização na Administração Central*. Monografia de Licenciatura não publicada. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Marôco, J., 2010. *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Lisboa: Report Number, Lda.
- Marôco, J., 2014. *Análise Estatística com o SPSS Statistics (6ª ed.)*. Lisboa: Report Number, Lda.
- Meyer, J. e Herscovitch, L., 2001. Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 1, pp. 299-326.
- Meyer, J., Allen, N. e Smith, A., 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), pp. 538.
- Meyer, J., 2009. Commitment in a change world of work. In: H. J. Klein, T. E. Becker, e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions Cap: 2*, pp. 37-68.
- Meyer, J. e Allen, N., 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.
- Meyer, J. e Allen, N., 1991. A Three-Component conceptualization of Organizational Commitment. *Human resource management review*, 1, pp. 61-89.

- Meyer, J., Allen, N. e Topolnytsky, L., 1998. Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 39(1-2), p. 83.
- Meyer, J., Becker, T. e Vandenberghe, C., 2004. Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), p. 991.
- Meyer, J., Kam, C., Goldenberg, I. e Bremner, N., 2013. Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology*, 25 (4), pp. 381-401.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. e Topolnytsky, L., 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp. 20-52.
- Mowday, R., Porter, L. e Steers, R., 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), pp. 224-247.
- Mowday, R., Porter, L. e Steers, R., 1982. Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, pp. 224-246.
- Nascimento, J., Lopes, A. e Salgueiro, M., 2008. *Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), pp. 115-133.
- Rego, A., 2003. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43 (4), pp. 25-35.
- Rousseau, M., 1989. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp. 121-139.
- Salgueiro, M., 2007. *Modelos de equações estruturais: aplicações com LISREL*. ISCTE, Lisboa.
- Santos, A., 2012. *As Forças Armadas em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Schein, E., 1980. *Organizational Psychology*, 3rd Ed.. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Silva, M. (2016). *O Comportamento Organizacional nas Forças Armadas*. [pdf] Lisboa: Instituto Universitário Militar. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17392/1/TII_O%20Comportamento%20Organizacional%20nas%20For%C3%A7as%20Armadas%20Final.pdf>, [Consult. em 02 de março de 2016].
- Sobral, J., 2008. *Postos e Cargos Militares Portugueses, Audaces*.
- Stinglhamber, F., Bentein, K. e Vandenberghe, C., 2002. Extension of the Three Component Model of Commitment to Five Foci Development of Measures and Substantive Test. *European Journal of Psychological Assessment*, 18 (2), pp. 123-138.
- Stinglhamber, F. e Vandenberghe, C., 2003. Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (3), pp. 251-270.

- Strauss, K., Griffin, M. e Rafferty, A., 2009. Proactivity Directed Toward the Team and Organization: The Role of Leadership, Commitment and Role breadth Self efficacy. *British Journal of Management*, 20 (3), pp. 279-291.
- Wayne, J., Shore, M. e Liden, C., 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, pp. 82-111.
- Wiener, Y. e Vardi, Y., 1990. Relationships between Organizational Culture and individual Motivation and a Conceptual Integration. *Psychological Reports*, 67, pp. 295-306.