

DOS MÚLTIPLOS COMPROMETIMENTOS ÀS ESTRATÉGIAS COMPORTAMENTAIS: PROPOSTA DE UM MODELO INTEGRATIVO PARA AS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS¹

*FROM MULTIPLE COMMITMENTS TO BEHAVIOUR STRATEGIES:
PROPOSAL OF AN INTEGRATIVE MODEL
FOR THE PORTUGUESE ARMED FORCES*

Mónica Solange de Jesus Pereira Martins

Major Técnica de Pessoal e Apoio Administrativo da Força Aérea Portuguesa na Direção de Pessoal
Mestre em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior de Economia e Gestão
Investigadora Associada no Centro de Investigação da Academia da Força Aérea
2715-021 Pêro Pinheiro
Investigadora Integrada no Centro de Investigação e Desenvolvimento do IUM
1449-027 Lisboa
msmartins@emfa.pt

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

Resumo

O comprometimento com a organização tem sido objeto de diversos estudos, atenta a sua influência nos resultados individuais e organizacionais. Diversos autores consideram que deve ser investigado, em contexto militar, o comprometimento com outros objetos (nomeadamente com o líder e com a profissão), bem como a multidimensionalidade do comprometimento (Allen, 2003; Gade, 2003; Silva, 2016) e a existência de diferentes perfis de comprometimento (Meyer et al, 2013; Lima, 2015). Da análise de literatura verificou-se que o reconhecimento tem um impacto alargado sobre as pessoas e a organização, sendo que as práticas de recompensas ao serem avaliadas como justas e adequadas contribuem para a confiança na organização (Colquitt *et al.*, 2007; Liu e Wang, 2013). Por outro lado, o declínio da satisfação dos trabalhadores com a organização pode levar à adoção de estratégias comportamentais, nomeadamente saída, voz, lealdade, negligência e silêncio, com impacto no decréscimo da eficácia organizacional. Assim, no seguimento da investigação de Becker, Klein e Meyer (2009) e Meyer (2016), o presente artigo concetual tem por objetivo propor um modelo que permita a análise do impacto do reconhecimento sobre as estratégias comportamentais

Como citar este artigo: Martins, M. e Nascimento, J., 2018. Dos Múltiplos Comprometimentos às Estratégias Comportamentais: Proposta de um Modelo Integrativo para as Forças Armadas Portuguesas. *Revista de Ciências Militares*, maio, VI(1), pp. 289-310.
Disponível em: <https://www.ium.pt/cisdli/index.php/pt/publicacoes/revista-de-ciencias-militares>.

¹ Artigo decorrente do desenvolvimento do trabalho de doutoramento em Comportamento Organizacional, iniciado no ano letivo 2014/2015, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, em articulação com a Academia da Força Aérea Portuguesa.

dos indivíduos, quando mediado pela confiança e pelos comprometimentos com o líder, a profissão e a organização.

Palavras-chave: Comprometimento, Confiança, EVLN, Recompensas, Reconhecimento, Silêncio.

Abstract

Several studies have addressed commitment to the organization to understand its influence on individual and organizational results. Some authors have proposed that commitment to other objects (especially to supervisors and to the occupation), the multidimensionality of commitment (Allen, 2003; Silva, 2003; Silva, 2016), and the existence of different commitment profiles (Meyer et al, 2013; Lima, 2015) should be analysed within military contexts. The literature review suggests that recognition has a broad impact on employees, as well as on the organization, and that rewards practices contribute to trust in the organization when they are perceived as fair and appropriate (Colquitt et al., 2007; Wang, 2013). On the other hand, a decrease in employee satisfaction with the organization could lead to the adoption of behaviour strategies, namely exit, voice, loyalty, neglect, and silence, and thus to a decrease in organizational effectiveness. Therefore, in line with the research by Becker, Klein, and Meyer (2009) and Meyer (2016), this article aims to propose a model to analyse the impact of recognition on employee behaviour strategies when mediated by trust and by commitment to the supervisor, the occupation, and the organization.

Keywords: Commitment, EVLN, Recognition, Rewards, Silence, Trust.

Introdução

Desde que foi conceptualizado por Becker (1960) que o comprometimento tem sido objeto dos mais diversos estudos, quer de natureza conceptual, quer empírica.

Atendendo às mudanças culturais e estruturais das organizações nos últimos anos, a importância do comprometimento² dentro das organizações tem sido objeto de intensas pesquisas empíricas, bem como de desenvolvimentos teóricos (Becker, Klein e Meyer, 2009), atenta a sua influência nos resultados individuais e organizacionais, assim como no bem-estar (Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky, 2002).

Um dos principais modelos utilizados para estudar o comprometimento dos trabalhadores, e em particular o comprometimento organizacional, foi desenvolvido por Meyer e Allen (1991 e 1997), sendo denominado como “Modelos das Três Componentes do Comprometimento Organizacional”. De acordo com este modelo, o comprometimento organizacional é conceptualizado como sendo uma força de vinculação de dada natureza

² No presente artigo utilizou-se comprometimento como tradução de commitment na linha do proposto por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) e de Sabino, Nascimento e Lopes (2014).

entre o sujeito e a organização em que trabalha, com implicações na decisão em permanecer ou não na organização (Allen, 2016), podendo ser de natureza afetiva, normativa e calculativa.

Conforme preconizado por Allen (2003), o militar comprometido com a organização (ou outros objetos) tem menos propensão para abandonar a vida militar.

Baseados no modelo de Meyer e Allen (1991 e 1997), diversos estudos demonstraram a pertinência de analisar, no contexto militar, a multidimensionalidade do comprometimento (Allen, 2003; Gade, 2003; Silva, 2016) e a existência de diferentes perfis de comprometimento (Meyer, Stanley e Parfyonova, 2012; Meyer, Kam, Goldenberg, Bremner, 2013; Lima, 2015).

Mais ainda, Becker *et al.* (2009) e Becker (2016) salientaram que os investigadores devem considerar o comprometimento dos trabalhadores com outros objetos para além da organização, pois entendem que é quando surge a divergência entre estes comprometimentos e os objetivos da organização, que podem surgir os conflitos. Seguindo esta linha de investigação e atendendo a que se pretende que o estudo decorra em contexto militar, propõe-se a análise dos comprometimentos com o líder (Becker, 1992; Stinglhamber, Bentein e Vandenberghe, 2002; Stinglhamber e Vandenberghe, 2003; Meyer, Morin e Vandenberghe, 2015; Casimiro, Nascimento e Fachada, 2017), com a profissão (Meyer, Allen e Smith, 1993; Stinglhamber, Bentein e Vandenberghe, 2002; Cohen, 2003; Figueira, Nascimento e Almeida, 2014) e ainda com a organização (Meyer e Allen, 1991, 1997; Meyer *et al.*, 1993; Cohen, 2003; Stinglhamber *et al.*, 2002; O'Shea, Goodwin, Driskell, Salas e Ardison, 2009; Meyer *et al.*, 2015), bem como a relação entre causas e efeitos.

Da análise de literatura efetuada verificou-se que o reconhecimento tem sido identificado como uma prática de gestão de recursos humanos com um impacto alargado sobre as pessoas e a organização, nomeadamente nos níveis de motivação, de satisfação e com impacto no desempenho individual e organizacional (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959; Mowday, Porter e Steers, 1982; Bishop, 1989; Appelbaum e Kamal, 2000; Achim, Dragolea e Balan, 2013), tendo, inclusive, sido identificado como um antecedente do comprometimento (Meyer e Allen, 1997; Meyer e Herscovitch, 2001; Klein, Molloy e Cooper, 2009). Também a confiança organizacional (ou com a organização) tem sido considerada como um antecedente dos múltiplos comprometimentos (Meyer *et al.*, 2002; Colquitt, Scott e Le Pine, 2007; Liu e Wang, 2013).

Concluiu-se também que não só os antecedentes, mas também os consequentes do comprometimento têm sido estudados em detalhe (e.g., Allen e Meyer, 1996; Meyer *et al.*, 2002), sendo os mais relevantes os consequentes de natureza comportamental. Neste caso, salienta-se o Modelo EVLN (*Exit, Voice, Loyalty e Neglect*) proposto inicialmente por Hirschman (1970) e estendido para o contexto organizacional por Rusbult, Zembrodt e Gunn (1982) e Farrell (1983). Estas estratégias comportamentais têm sido objeto de estudo no contexto português (e.g. Nascimento, 2010; Sabino, 2015), bem como em contexto militar (Nunes, Monteiro, Oliveira e Silva, 1992).

Assim, o objetivo do presente artigo é propor um modelo de análise do impacto do reconhecimento sobre as estratégias comportamentais dos indivíduos, quando mediado pela confiança e pelos comprometimentos com o líder, com a profissão e com a organização,

investigando em simultâneo a existência e o impacto de diferentes perfis de comprometimento e da multidimensionalidade deste constructo.

Em termos de contribuições para o contexto científico, o modelo proposto permitirá analisar a intensidade de cada constructo num contexto ainda pouco explorado, o contexto militar. Em termos organizacionais, os resultados apurados permitirão apresentar superiormente propostas de linhas de ação a implementar na área de gestão de recursos humanos das Forças Armadas, por forma a manter os militares comprometidos com o líder, com a profissão e com a organização, aumentando assim o seu desempenho e conciliando as expectativas dos sujeitos e as necessidades da organização.

Em termos de estrutura, o presente artigo concetual tem início com a introdução ao tema, seguindo-se a apresentação de dois capítulos e a conclusão. O primeiro capítulo apresenta uma revisão de literatura que sustenta o modelo proposto no capítulo dois. Por último, é apresentada a conclusão onde é feita uma síntese da investigação realizada.

1. Enquadramento teórico

1.1. Do comprometimento

Meyer e Allen (1991) definiram o comprometimento como um estado psicológico de dada natureza que qualifica a relação do indivíduo com a organização, com implicações na decisão de continuar a pertencer àquela. Posteriormente, Meyer e Herscovitch (2001) consideraram o comprometimento como sendo uma *biding force*, ou seja, uma força de vinculação entre o indivíduo e o objeto do comprometimento.

1.1.1. Multidimensionalidade do comprometimento

O “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional”, desenvolvido por Meyer e Allen (1997), é um dos principais modelos utilizados para estudar o comprometimento organizacional, assumindo uma perspetiva multidimensional que representa a natureza da relação existente entre o trabalhador e a sua organização. Neste modelo os autores identificaram as componentes afetiva (ligação emocional do indivíduo à organização, que determina se o indivíduo permanecerá na organização por vontade própria), normativa (associada ao sentimento de responsabilidade, de dívida e de obrigação, que determina se o indivíduo se mantém na organização devido a um sentimento de dever para com a mesma) e calculativa (associada à necessidade do indivíduo permanecer na organização, devido ao reconhecimento da análise custo benefício pessoal e profissional, relativamente aos investimentos realizados na organização).

Allen (2003) refere que, atendendo à dimensão e características da amostra, a pesquisa em contexto militar tem um enorme potencial para complementar o conhecimento dos estudos na área do comprometimento, nomeadamente em termos de análise das relações que se estabelecem entre as dimensões do comprometimento e o seu impacto organizacional. Por norma, quando nos referimos a um militar comprometido queremos referir uma pessoa que está fortemente relacionada com a sua instituição militar e, nesse caso, tal como

preconizado por Meyer e Allen (1997), espera-se que o seu desempenho seja melhor e que queira permanecer nas fileiras.

Neste sentido, Gade (2003) analisou um conjunto de quatro artigos nos quais foi investigado o comprometimento organizacional, em diferentes amostras, no contexto militar (e.g. Tremble, Payne, Finch e Bullis, 2003; Gade, Tiggler e Schumm, 2003; Heffner e Gade, 2003; Karrasch, 2003). Estes artigos confirmaram a robustez das componentes afetiva e calculativa do modelo de Meyer e Allen (1997) em diferentes amostras de militares e em diferentes condições operacionais. Mais importante, estes quatro estudos demonstraram que tanto a componente afetiva como a calculativa são importantes para prever e compreender resultados determinantes para as organizações de cariz militar, nomeadamente a atribuição, a moral e o desempenho.

No entanto, Gade (2003) considerou que o conceito da componente normativa foi abandonada prematuramente pelos investigadores, incluindo a própria autora, por apresentar valores de correlação muito elevados com a componente afetiva. Considerou que devido à potencial utilidade de prever e explicar o desempenho e prontidão militar, os investigadores devem fazer um esforço para medir a componente normativa em contexto militar.

Gade (2003) teve em consideração a definição de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997) como uma combinação de três componentes diferentes: afetiva, calculativa e normativa. A componente afetiva é a vontade de estar comprometido, representado um militar emocionalmente ligado, ou que se identifica com o serviço militar na Unidade. A componente calculativa é a necessidade do militar se sentir ligado ou envolvido com a instituição, representado por um militar que sente que precisa de continuar nas fileiras porque tem dificuldade de encontrar outro emprego ou porque já investiu muitos anos na sua carreira. A componente normativa é o dever de estar comprometido, representado por um militar que sente a obrigação de se manter na instituição por considerar que o serviço nas Forças Armadas é uma obrigação moral e não apenas um emprego. Concluiu que o comprometimento organizacional pode ser entendido como um conjunto de várias medidas adotadas pelo militar para permanecer nas fileiras, potenciando assim o seu desempenho, pelo que considera ser de extrema importância, para o conhecimento científico, que sejam realizados estudos que investiguem e meçam os antecedentes e as consequências do comprometimento organizacional no contexto militar.

Neste seguimento, o estudo de Silva (2016), em contexto nacional, propôs-se identificar se os militares das FFAA se encontram comprometidos e motivados para com a instituição, e ainda estabelecer os tipos de relações existentes entre o comprometimento institucional e a motivação intrínseca e extrínseca. O estudo alcançou o seu objetivo na medida em que demonstrou que o comprometimento institucional influencia as motivações dos militares das FFAA em várias dimensões, sendo que “o comprometimento afetivo (e igualmente normativo mas este em menor grau) influencia positivamente e prevê os comportamentos motivacionais intrínsecos e o comprometimento calculativo (e igualmente normativo mas este em menor grau) influencia positivamente e prevê os comportamentos motivacionais extrínsecos” (Silva, 2016, p. 47).

Em termos globais, por ramos das FAA, no estudo de Silva (2016) verificou-se que os militares da Marinha são os que apresentam maior comprometimento institucional e motivação, seguindo-se o Exército e, por fim, a Força Aérea.

Em termos de categorias, e no que respeita ao comprometimento, no estudo de Silva (2016) verificou-se que os oficiais são os mais comprometidos com a instituição, seguindo-se a categoria de sargentos e depois as praças. No que respeita à motivação, Silva (2016) identificou a categoria de praças como sendo a que apresenta níveis mais elevados e a categoria de sargentos a que apresenta níveis menos elevados.

Em termos de vínculo Silva (2016) verificou que os militares do quadro permanente têm maior comprometimento institucional, enquanto os militares em regime de contrato/regime de voluntariado são mais motivados (com valores mais elevados na motivação extrínseca).

1.1.2. Perfis latentes do comprometimento

Na sua investigação, Meyer, Stanley e Parfyonova (2012) evidenciaram existir diferentes perfis latentes de comprometimento na medida em que o impacto de uma componente do comprometimento, numa determinada variável, depende dos níveis de intensidade relativos das outras componentes do comprometimento. Na sequência deste estudo, Meyer, Kam, Goldenberg e Bremner (2013) centraram a sua investigação na existência e nos efeitos dos perfis latentes do comprometimento, em contexto militar.

Os autores testaram esta preposição e investigaram as condições (apoio organizacional, justiça organizacional, satisfação no trabalho e satisfação com a liderança) que podem contribuir para o desenvolvimento de perfis latentes de comprometimento, bem como seu reflexo na intenção de permanecer na instituição e no seu bem-estar.

Os resultados revelaram seis perfis distintos (1-Não comprometido; 2-CC Dominante; 3-Todas as componentes baixas/médias; 4-Todas as componentes médias; 5-CA dominante; 6-CA e CN dominante). Do estudo aplicado foi possível apurar que militares com perfis que refletem uma forte componente afetiva e normativa, manifestaram existir condições de trabalho mais favoráveis, intenções de permanecer na instituição e bem-estar. Por outro lado, os militares não comprometidos com a instituição e cujo perfil dominante é baseado na componente calculativa responderam não existir condições favoráveis para permanecer na instituição, foram mais ativos na procura de outro emprego e obtiveram maiores níveis de ansiedade e tendência para a depressão.

Neste âmbito, mas em contexto nacional, Lima (2015) identificou que, na Marinha Portuguesa, a necessidade de adaptação às restrições impostas pela tutela, refletiu-se na racionalização a participação em missões internacionais e pela redução nos seus efetivos. Devido a esta redução, Lima (2015) considera que o papel do elemento humano se revela cada vez mais crucial para a manutenção dos níveis de padrão operacional desejados e para o cumprimento da missão da Marinha, pelo que se reveste de grande importância o conhecimento dos níveis de satisfação e dos perfis de comprometimento dos seus militares, atendendo a que, conforme diversos estudos referem (Meyer *et al.*, 2002; Cohen, 2003) o

comprometimento é um preditor do absentismo, do *turnover* e do desempenho, assim como das bases de um padrão comportamental desejável dentro da instituição.

Lima (2015) optou ainda por inserir no seu estudo centrada no Corpo de Fuzileiros da Marinha Portuguesa, a variável satisfação no trabalho (medida por facetas como a satisfação com o cargo e funções; com a formação proporcionada; com as condições de trabalho; com a carreira; com o reconhecimento e com a chefia direta), por forma a que se analisasse em que medida a satisfação é replicada nos perfis de comprometimento institucional encontrados. A satisfação no trabalho foi caracterizada como o estado emocional derivado de associações entre as facetas e respetivas avaliações por parte dos indivíduos, e reflete uma componente afetiva e emocional das experiências individuais.

Assim, Lima (2015), visando responder à pergunta de investigação “Será que há diferenças no nível de satisfação em cada perfil de comprometimento institucional identificado em militares do Corpo de Fuzileiros?”, concluiu, com base no modelo de três componentes de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997), que existe uma dinâmica nos níveis de satisfação no trabalho por facetas nos diferentes perfis de comprometimento obtidos, no contexto dos fuzileiros. Concluiu que a satisfação dos indivíduos com determinadas facetas pode resultar no incremento do vínculo calculativo, ou seja, eventualmente os indivíduos permanecem na organização porque a saída poderá não cobrir a totalidade das condições para as quais se encontram satisfeitos. Neste sentido, subentende-se que os militares valorizam aspetos do trabalho que a instituição lhe oferece, valorização esta que se reflete no aumento de uma definição mental calculativa (Meyer e Allen, 1991).

1.1.3. Do comprometimento organizacional ao comprometimento com múltiplos objetos

A partir do estudo inicial de Becker (1992), em que se perspetiva a existência de diferentes comprometimentos com diferentes objetos ou *foci* (em concreto, com a organização, com a gestão de topo, com o supervisor imediato e com o grupo de trabalho) desenvolveram-se diversos outros estudos nesta linha, nomeadamente um primeiro estudo de Meyer *et al.* (1993) que evidenciou a ligação existente entre o comprometimento organizacional com o comprometimento com a profissão. A partir destes estudos vão ser desenvolvidos outros, destacando-se: o de Stinglhamber, Bentein e Vandenberghe (2002) que relaciona o comprometimento com a organização, com a profissão, com o grupo de trabalho, com o supervisor imediato e com os clientes; o de Cohen (2003) entre a organização, a profissão e o grupo de trabalho; o de Figueira *et al.* (2014) com a organização e a profissão; e, por último, o de Meyer *et al.* (2015) com a organização e o supervisor imediato.

Becker *et al.* (2009) defenderam igualmente que os investigadores devem considerar o comprometimento dos trabalhadores com outros objetos (*foci*) para além da organização, pois entendem que é quando surge a divergência entre estes comprometimentos com outros objetos e os objetivos da organização, que podem surgir os conflitos.

Neste sentido, para clarificar a natureza dos objetos e a variação do comprometimento dos trabalhadores no local de trabalho, Becker (2009) criou uma tipologia que enquadra diferentes objetos (*foci*) interpessoais (equipa de trabalho, cliente, CEO e gestor de topo) em quatro categorias, de acordo com as dimensões distância psicológica e nível de abstração. Quanto à distância psicológica, esta é caracterizada de acordo com a distância física e com o período de interação com o objeto, caracterizando-se em próxima (quando existe um contacto e interação regulares) e distante (quando existe um contacto e interação pouco regulares). Relativamente ao nível de abstração, este é definido de acordo com a vivência do trabalhador com o objeto, ou seja, a partilha de experiências profissionais em conjunto e caracteriza-se em concreto (específico e tangível) e abstrato (geral e menos tangível).

Assim, cruzando as dimensões, Becker (2009) cria a seguinte tipologia, conforme apresentado na Figura 1:

- Próxima-concreto: específica, foci tangível, com a qual o trabalhador tem uma interação regular;
- Próxima-abstrata: geral, foci intangível, com o qual o trabalhador tem uma interação regular;
- Distante-concreto: específica, foci tangível, com quem o trabalhador tem pouca interação direta;
- Distante-abstrata: geral, foci intangível, com quem o trabalhador tem pouca interação direta.

		Nível de Abstração	
		Concreto	Abstrato
Distância Psicológica	Próxima	Equipa de trabalho	Cliente
	Distante	CEO	Gestor de topo

Figura 1 – Exemplos de distância psicológica e níveis de abstração

Fonte: Becker (2009, p. 162).

Outrossim, Allen (2003) e Gade (2003) haviam concordado com a necessidade de estudar o comprometimento não só com a organização mas também com outros objetos (*multi foci*), salientando que, devido à dimensão das amostras, a pesquisa em contexto militar tem um enorme potencial para complementar o conhecimento dos estudos na área do comprometimento, em termos da análise das dimensões do comprometimento em diferentes objetos do comprometimento, nomeadamente o comprometimento com o líder.

Neste sentido, O'Shea, Goodwin, Driskell, Salas e Ardison (2009) propuseram-se estudar o comportamento dos militares com objetos como a equipa (pequeno nicho organizacional) e a instituição militar (como um todo), aplicando o modelo de Meyer e Allen (1991), e a variação do seu desempenho.

Mediram a relação entre o desempenho e cinco facetas de comprometimento diferentes (equipa/componente afetiva, equipa/componente normativa, instituição/componente afetiva, instituição/componente normativa, instituição/componente calculativa), que permitiu não só conhecer a relação entre desempenho e comprometimento, mas também a ligação com diferentes tipos de comprometimento.

Os resultados evidenciaram existir uma correlação demasiado elevada entre equipa/componente afetiva e equipa/componente normativa, o que poderá significar que, no contexto militar, o valor da obrigação de comprometimento com a equipa poderá estar extremamente relacionada com a ligação baseada na componente afetiva.

Na linha do que havia sido concluído por Heffner e Gade (2003), que evidenciaram que o comprometimento do militar face ao nicho organizacional (Forças Especiais, naquele caso) é distinto do seu comprometimento face à instituição militar no seu todo, também o estudo de O'Shea *et al.* (2009) suportou estes resultados.

Com efeito, verificou-se que o aumento de desempenho relacionado com a componente afetiva é mais forte quando esse tipo de vínculo emocional existe entre os membros da equipa, do que em relação aos militares como um todo. Verificou-se ainda que o nível de comprometimento afetivo e normativo orientado para a equipa foi maior do que a análise correspondente com a instituição, para aquelas componentes.

Ou seja, verifica-se que o grau de satisfação dos militares (nomeadamente em termos de bem-estar, moral e motivação com implicações positivas na sua taxa de retenção) face à instituição onde se encontram integrados se encontra associado à força do seu vínculo com a mesma, mas também com um ou mais pequenos grupos existentes dentro da instituição (nichos organizacionais).

Com efeito, e na linha de Fachada (2015), dos estudos anteriormente referidos destaca-se a importância que as instituições militares desenvolvam medidas que incentivem a ligação dos militares não só com a instituição no seu todo, mas também como outros objetos (*focis*), nomeadamente os pares, a linha hierárquica, a chefia direta ou a unidade de colocação. A título exemplificativo das medidas a desenvolver, Fachada (2015, p. 156) refere a participação num “projeto, uma tarefa ou missão para um grupo, reconhecer desempenhos grupais de elevada qualidade através de [...] louvor coletivo, ou em jeito mais informal, [o desenvolvimento de] um *patch* ou símbolos específicos para um grupo, a serem usados em peças de fardamento [...]”.

Por sua vez, ainda em contexto nacional, Casimiro, Nascimento e Fachada (2017) focaram o seu estudo no contexto dos militares da Força Aérea Portuguesa. Os autores analisaram em que medida o comprometimento dos militares com o seu superior hierárquico se constitui como um determinante do seu comprometimento institucional, bem como em que medida a categoria profissional em que o militar se encontra inserido (oficial, sargento ou praça),

modera a relação entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento institucional.

Os constructos dos comprometimentos com o superior hierárquico e com a instituição assentaram na tridimensionalidade dos mesmos (componentes afetiva, normativa e calculativa).

No que respeita ao comprometimento com o superior hierárquico, os resultados concorreram no sentido da unidimensionalidade do comprometimento com o superior hierárquico, tendo-se registado uma forte correlação das três componentes do comprometimento, contrariando o quadro teórico de multidimensionalidade advogado por Meyer, Morin e Vandenberghe (2015). Tendo em consideração o contexto militar em que o estudo foi aplicado, Casimiro *et al.* (2017) consideraram que os resultados obtidos podem estar associados ao facto daquele contexto apresentar características muito próprias, onde as normas, o dever de obediência, o cumprimento e a execução de ordens, desde que legais, são inquestionáveis. Por outras palavras, consideram que se trata de um contexto onde faz sentido uma certa evidência da componente normativa, sem exclusão da afetiva.

Quanto ao comprometimento com a instituição, verificou-se a sua tridimensionalidade nas suas componentes afetiva, normativa e calculativa.

Relativamente às relações entre o comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento institucional, o estudo de Casimiro *et al.* (2017) verificou ainda que o comprometimento com o superior hierárquico, enquanto modelo unidimensional, está positivamente relacionado com as componentes afetiva e normativa, por esta ordem de grandeza, do comprometimento institucional.

A relação positiva entre o comprometimento com o superior hierárquico e as componentes afetiva e normativa do comprometimento institucional, revela que as componentes afetiva e normativa aumentam à medida que a componente normativa com o superior hierárquico aumenta. Estes resultados vão ao encontro de um conjunto de evidências que sugerem que os militares, quando comprometidos com os seus superiores hierárquicos, tendem a sentir um forte desejo de desenvolver ações em benefício da instituição militar. Por outro lado, os resultados do estudo evidenciaram não existir um efeito de moderação da variável categoria militar sobre a relação entre os constructos comprometimento com o superior hierárquico e o comprometimento institucional.

Com efeito, também o estudo de Fachada (2015) evidenciou o efeito positivo da integração do indivíduo (neste caso, o militar), em pequenas equipas constituídas por um reduzido número de elementos próximos um dos outros, sobre o nível de satisfação e de comprometimento para com a instituição militar.

Seguindo a linha de investigação proposta pelos diversos autores acima referenciados, considera-se de extrema relevância a análise, no contexto das Forças Armadas, dos comprometimentos com o líder imediato (Stinglhamber e Vandenberghe, 2003; Meyer *et al.*, 2015), com a profissão (Figueira e al., 2014; Meyer *et al.*, 1993) e ainda com a organização (Meyer e Allen, 1991, 1997) (adiante designados por múltiplos comprometimentos) considerando a importância destes três objetos de comprometimento para o cumprimento da missão militar.

Face ao que antecede, seguindo o modelo de Becker (2009) e considerando o contexto militar, propõe-se o seguinte enquadramento dos múltiplos comprometimentos acima referidos, cuja representação gráfica se apresenta na Figura 2.

		Nível de Abstração	
		Concreto	Abstrato
Distância Psicológica	Próxima	2. Líder e Organização	1. Profissão
	Distante	-	-

Figura 2 – Múltiplos comprometimentos

No que respeita à profissão militar, considera-se que existe um contacto e uma interação regular e que existe um comprometimento abstrato atenta a sua caracterização concetual, pelo que o comprometimento com a profissão é colocado no primeiro quadrante. Atendendo a que os trabalhadores têm um contacto e uma interação regular com o líder (superior imediato) e que interagem e experienciam vivências comuns, o comprometimento com o líder é colocado no segundo quadrante. Por último, relativamente ao comprometimento com a organização (leia-se unidade onde o militar se encontra colocado), foi considerada a sua colocação no segundo quadrante pela mesma razão da que foi apresentada para o comprometimento com o líder.

Pelo exposto anteriormente, o presente estudo situa-se na linha dos estudos de Fachada (2015) e de Machado da Silva (2016) que caracterizaram o comprometimento organizacional no contexto da Força Aérea e das Forças Armadas Portuguesas, respetivamente.

1.2. Práticas de gestão de recursos humanos: do sistema de recompensas ao reconhecimento

O sistema de recompensas é, de entre outras, uma ferramenta do sistema global de gestão de recursos humanos (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006).

De acordo com Camara (1999, p. 87) este sistema “é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material [extrínseca] e imaterial [intrínseca], que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, [através] do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”. Para que seja eficaz é fundamental que este esteja em concordância com os objetivos estratégicos da organização e que se garanta a sua aceitação pelos trabalhadores, bem como ser percecionado como justo e objetivo (Camara, 1999).

Não obstante a utilização de recompensas financeiras ser uma prática comum na gestão de recursos humanos, continua a polémica referente à sua capacidade de motivar os trabalhadores pois, tal como foi demonstrado por Frederick Herzberg (1923-2000), este tipo de recompensas, por serem fatores higiénicos, não são a causa determinante da motivação (Zani, Rahim, Junos, Samanol, Ahma, Merican, Saad e Ahmad, 2011).

Em alguns estudos apresentados por Zani *et al.* (2011, e.g. Cameron e Pierce, 1997; Lanchance, 2000; Lord, 2002; Fagbenle, Adeyemi e Adesanya, 2004; Mathauer e Imhoff, 2006) conclui-se que os fatores, chamados por Herzberg de motivadores, tais como a realização profissional, a confiança e o reconhecimento da hierarquia, contribuem de forma mais significativa para o incremento da motivação no trabalho e, por conseguinte, na produtividade, do que os fatores higiénicos, tais como o sistema de recompensas de natureza financeira. No entanto, verificou-se que as práticas de recompensas, quando consideradas como justas e adequadas, contribuem também para um clima de confiança organizacional (Colquitt *et al.*, 2007; Liu e Wang, 2013).

Estes resultados estão alinhados com os de Manzoor (2012) que identificou como importantes fatores motivacionais reconhecimento e o *empowerment* dado pelas suas chefias diretas, contribuindo, por isso, mais positivamente para o comprometimento e eficácia organizacional.

Face ao que antecede e considerando que na Administração Pública, e mais concretamente as Forças Armadas, as recompensas financeiras estão circunscritas ao salário base, o qual é fixado por diploma legal de acordo com a carreira e categoria onde se encontra e, para o caso dos trabalhadores civis, por incentivos de desempenho individual, previstos na Lei n.º 66-B/2007, de 28DEZ, que regulamenta o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Logo, não havendo a possibilidade de gerir as recompensas materiais, decidiu-se incluir na presente análise unicamente as recompensas não financeiras.

Para o efeito, recorreu-se ao modelo de recompensas não financeiras (RNF) de Chiang e Birtch (2006), o qual tipifica a natureza das recompensas em extrínseca e intrínseca. As RNF de natureza extrínseca são tangíveis, tendo origem no exterior do indivíduo e determinadas pela organização (um exemplo são as tarefas/funções desempenhadas pelo indivíduo). Já as RNF intrínsecas centram-se no próprio indivíduo, nomeadamente a execução da tarefa em si mesma ou o reconhecimento, por resultarem diretamente de uma avaliação do indivíduo.

Particularizando, verificou-se que o reconhecimento tem sido destacado como uma prática de gestão de recursos humanos com um impacto alargado sobre as pessoas e a organização (Mowday *et al.*, 1982; Bishop, 1989), nomeadamente nos níveis de motivação e satisfação do indivíduo (Herzberg *et al.*, 1959; Appelbaum e Kamal, 2000) e conseqüente impacto no desempenho individual e organizacional. Ao serem avaliadas como justas e adequadas essas práticas de recompensas contribuem para um clima de confiança organizacional (Colquitt *et al.*, 2007; Liu e Wang, 2013).

Num estudo realizado por Martins (2016) no contexto da Força Aérea, ainda que apenas aos seus trabalhadores civis, verificou-se que as RNF influenciavam de forma positiva e

significativa a motivação, explicam 67,6% da sua variância. No entanto, das RNF com impacto na motivação, verificou-se que “é a satisfação no trabalho a que mais se destaca, seguida da possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, possibilidade de exercer as suas competências, trabalho desafiador, bom espírito de equipa e existência de um plano de formação e desenvolvimento profissional” (Martins, 2016, p. 157).

1.3. Da confiança organizacional

Mayer, Davis e Schoorman (1995) consideraram a confiança organizacional como a disponibilidade de uma parte em relação a ações de outra parte, na esperança de que a outra parte realizará uma determinada ação benéfica em relação a quem em si confiou. No seu estudo, estes autores analisaram a confiança na perspectiva de quem confia (a sua propensão para confiar, ou seja, boa vontade para confiar nos outros) e na de quem é depositada (confiabilidade), agrupando as características da pessoa em quem se deposita a confiança, em dimensões como capacidade (conjunto de competências e características que permitem exercer influência em determinada área), benevolência (o quanto alguém quer fazer o bem a quem em si confia, sem interesse próprio) e integridade (quem confia considera que a pessoa em quem está a depositar a sua confiança, acredita em valores que aquele considera aceitáveis).

Diversos estudos encontraram correlações entre a confiança organizacional e o comprometimento (e.g. Colquitt *et al.*, 2007; Liu e Wang, 2013), tendo sido concluído que é necessário que as organizações estejam atentas à necessidade de reduzir o risco percebido pelos trabalhadores, relativamente à organização, por forma a obterem um ambiente de trabalho eficiente e manter uma relação de confiança com os seus trabalhadores.

1.4. Das estratégias comportamentais

Foi com Hirschman (1970) que foram estabelecidas três tendências comportamentais a que se pode chamar de estratégias comportamentais (Nascimento, 2010; Sabino, 2015), perante um declínio das “firmas, organizações e estados”³ e que consistiam na lealdade, saída e voz. Posteriormente, este modelo foi adaptado por Rusbult *et al.* (1982) e Farrell (1983) para o contexto organizacional perante uma diminuição/declínio da satisfação. Às três estratégias comportamentais conceptualizadas por Hirschman (1970), estes autores incluíram mais uma que é a negligência, propondo um modelo ortogonal que designaram de modelo EVLN.

Muitas críticas têm sido feitas ao modelo EVLN, nomeadamente a existência de outras estratégias comportamentais para além das identificadas naquele modelo, bem como a contestação ao facto de ser um modelo ortogonal. Dowding, John, Mergoupis e Van Vugt (2000) consideraram que o oposto à voz não é a negligência, conforme determinado pelo modelo EVLN, pois o facto de o indivíduo optar por não exercer a voz, não quer dizer que opte pela negligência, mas sim pelo silêncio, considerando este como sendo também uma

³ Estas expressão é retirada diretamente do título do livro de Hirschman (1970).

estratégia comportamental. Esta perspectiva vai ser posteriormente desenvolvida por Dyne, Ang e Botero (2003) que conceptualizaram o silêncio nas organizações como uma decisão intencional e deliberada do indivíduo em reter informação importante para a organização, motivada pela resignação (silêncio submisso), pelo medo (silêncio defensivo) e pela cooperação (silêncio *pró-social*). Assim, poderá ser também considerada como uma outra estratégia comportamental.

Nascimento (2010) incidiu o seu estudo na influência do comprometimento organizacional no modelo EVLN, mediado pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação. Na continuação deste estudo, Sabino (2015) e Sabino *et al.* (2015) desenvolveram o modelo EVLN, retirando a lealdade como estratégia comportamental e introduzindo o silêncio.

Partindo da caracterização do silêncio de Dyne *et al.* (2003), acima identificada, Sabino *et al.* (2015) encontraram, no seu estudo empírico aplicado a profissionais do ensino superior público português, uma forte relação entre o silêncio submisso e defensivo pelo que, atentos os resultados, estes foram agrupados num único fator a que designaram silêncio de rejeição. Este silêncio caracteriza-se pelo facto do trabalhador optar deliberadamente por não reagir por motivos de autoproteção e de medo das possíveis repercussões. Consequentemente, é um silêncio que poderá ser indicativo de uma tendência destrutiva da relação entre o indivíduo e a organização.

Quanto ao silêncio *pró-social* Sabino *et al.* (2015) denominaram-no de silêncio de adesão. Neste caso, o trabalhador opta pelo silêncio com a finalidade de proteger a própria organização, em benefício dela. É, assim, um silêncio baseado na cooperação e na construção de uma relação mais sólida entre o trabalhador e a organização, em que o trabalhador, independentemente da sua opinião, opta por seguir a opinião do grupo, em benefício deste e da organização.

Concluindo, verifica-se existirem estudos que ligam o comprometimento organizacional ao modelo de estratégias comportamentais acima referido. No entanto, não foram encontrados estudos que analisassem os antecedentes desta relação, nomeadamente o reconhecimento como prática de gestão de recursos humanos e a confiança organizacional como processos afetivos e cognitivos, particularmente em contexto militar.

2. Modelo de análise

O quadro teórico estabelece que os comprometimentos no local de trabalho têm dois tipos de antecedentes do comprometimento (e.g., Meyer e Allen, 1997; Klein, Molloy e Brinsfield, 2012): um correspondente a antecedentes distantes, tais como características do contexto, da pessoa em causa, da organização e experiências pessoais da relação entre a pessoa e a organização (como é o caso dos processos de socialização); o outro tipo corresponde a antecedentes próximos e encontra-se relacionado com diferentes processos relacionais pessoa/organização de natureza afetiva e cognitiva. São essas condições que vão determinar comprometimentos com diferentes alvos (ou *foci*), na linha do proposto conceptualmente por Becker (2016).

Por fim, os diferentes comprometimentos dão origem a *outcomes* traduzidos por avaliações de natureza cognitiva e afetiva feita pelo indivíduo, bem como por tendências comportamentais e por comportamentos concretos (Meyer e Allen, 1997), nomeadamente a saída, a voz, a lealdade a negligência (Modelo EVLN) e o silêncio (Dyne *et al.*, 2002; Hirschman, 1970; Nascimento, 2010; Sabino, 2015).

Por outro lado, as práticas de recursos humanos contemplam, de entre outras, recompensas não financeiras extrínsecas e/ou intrínsecas (Chiang e Birtch, 2006). Ao serem avaliadas como justas e adequadas essas práticas de recompensas contribuem para um clima de confiança organizacional (Colquitt *et al.*, 2007; Liu e Wang, 2013).

Não obstante, um estudo realizado por Meyer e Smith (2000) no qual se pretendia analisar a relação entre a perceção das práticas de gestão de recursos humanos, por parte dos trabalhadores e o seu comprometimento com a organização, os autores verificaram que não obstante existir uma relação entre eles, ou seja, apesar dos resultados evidenciarem que as práticas de gestão de recursos humanos podem ser consideradas ferramentas valiosas na criação e manutenção do comprometimento dos trabalhadores, os seus efeitos não podem ser considerados diretos e incondicionais, pois existem outras variáveis que poderão afetar esta relação.

Recorrendo aos conceitos teóricos acima identificados e com sustentação nos modelos de Meyer e Allen (1997) e Klein *et al.* (2012), analisa-se o comprometimento com o líder, com a profissão de militar e com a organização. Por sua vez estes comprometimentos alicerçam as estratégias comportamentais (Modelo EVLN e Silêncio) como comportamentos consequentes (Figura 3).

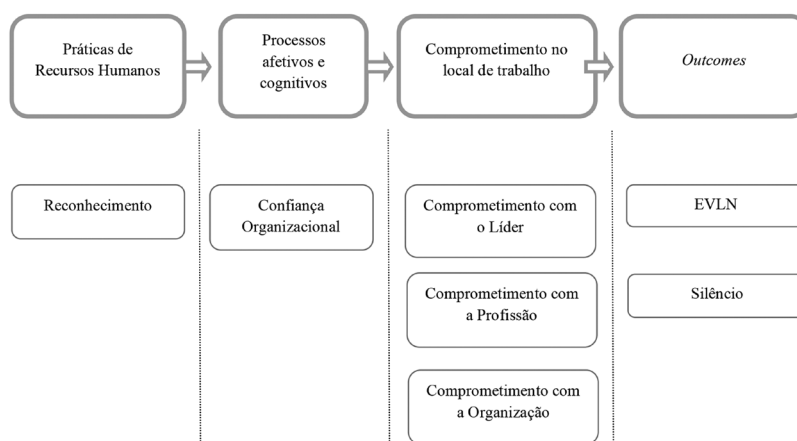


Figura 3 – Múltiplos comprometimentos

Partindo da perspectiva de Miner (2006) que diferencia o conceito de variáveis do conceito de constructos (as variáveis têm múltiplos valores e derivam dos constructos, enquanto os constructos são abstrações construídas para facilitar o entendimento de um determinado

conceito, podendo ser constituído por várias variáveis), o modelo acima descrito suporta proposições, isto é relações de influência entre os constructos presentes.

Assim, sustentados em diversos estudos que identificaram o reconhecimento como uma prática de gestão de recursos humanos com um impacto alargado sobre as pessoas e a organização (e.g. Mowday *et al.*, 1982; Bishop, 1989; Allen e Meyer, 1996; Meyer *et al.*, 2002; Achim *et al.*, 2013) e as práticas de gestão de recursos humanos como antecedentes distantes do comprometimento (Meyer e Allen, 1991 e 1997), ou ainda no estudo de Nascimento (2010) que relaciona o comprometimento com as estratégias comportamentais e de Sabino (2015) que alargou o estudo de Nascimento (2010) ao incluir o efeito mediador do silêncio, formularam-se as seguintes proposições:

- **P1** – A perceção de reconhecimento no local de trabalho influencia as estratégias comportamentais;
- **P2** – A perceção de reconhecimento no local de trabalho influencia o comprometimento com a chefia direta, com a profissão de militar e com a organização (unidade onde o militar se encontra colocado);
- **P3** – Os múltiplos comprometimentos dos trabalhadores no local de trabalho influenciam as estratégias comportamentais adotadas.

Considerando o modelo proposto por Miles e Mangold (2012), onde as práticas de recursos humanos são consideradas antecedentes das perceções quanto à organização, formula-se a seguinte proposição:

- **P4** – A perceção de reconhecimento no local de trabalho influencia a confiança organizacional, enquanto processo afetivo e cognitivo.

Por outro lado, Meyer *et al.* (2012) revelam que o estado psicológico dos trabalhadores se encontra correlacionado com o comprometimento, pelo que se verificou em diversos estudos que processos afetivos e cognitivos como a confiança organizacional influenciam também o comprometimento (Colquitt *et al.*, 2007; Klein *et al.*, 2012; Liu e Wang, 2013) e, conseqüentemente, as estratégias comportamentais (Nascimento, 2010; Sabino, 2015) pelo que se propõe a análise das seguintes relações:

- **P5** – A confiança organizacional, enquanto processo afetivo e cognitivo, influencia as estratégias comportamentais adotadas pelos trabalhadores;
- **P6** – A confiança organizacional, enquanto processo afetivo e cognitivo, influencia o comprometimento dos trabalhadores com o líder, com a profissão e com a organização.

Considerando que o modelo proposto pressupõe a existência de um conjunto de mediações através da confiança organizacional e dos múltiplos comprometimentos, formula-se então uma proposição final que agrega as proposições anteriores:

- **P7** – A confiança organizacional, enquanto processo afetivo e cognitivo, e o comprometimento com o líder, com a profissão e com a organização medeiam a relação entre a perceção de reconhecimento no local de trabalho e as estratégias comportamentais adotadas (silêncio e EVLN).

Pelo exposto anteriormente, estas proposições suportam o seguinte modelo proposto e representado na Figura 4.

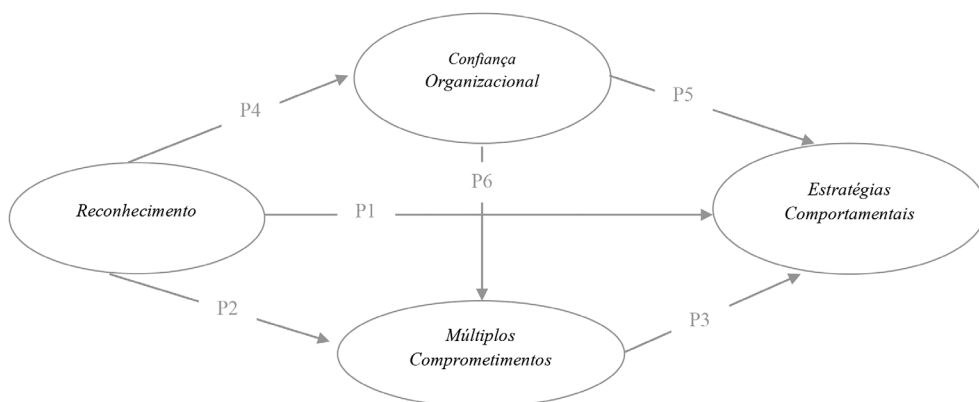


Figura 4 – Modelo proposto

Com base neste modelo, numa fase seguinte vão ser desenvolvidos estudos utilizando a metodologia de modelagem por equações estruturais no sentido de estimar e verificar a bondade de ajustamento do modelo proposto.

Conclusão

Numa conjuntura em que as relações laborais deixaram de ser caracterizadas por um vínculo definitivo, com funções, local e tempo de trabalho definidos, passando para formas precárias de contratação, os objetos do comprometimento podem, de acordo com Becker *et al.* (2009), variar para além do organizacional. Assim, em vez de se verificar um decréscimo da importância do comprometimento com a organização, verifica-se um aumento da necessidade de gerir estrategicamente uma multiplicidade de comprometimentos (Cohen, 2003, 2007; Meyer, 2009).

Os estudos analisados partiram da definição de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991 e 1997) como um estado psicológico que resulta da combinação da componente afetiva, calculativa e normativa em contexto militar, posicionando-se, assim, na continuidade de outros estudos realizados em Portugal e, em particular os de Fachada (2015) e de Machado da Silva (2016), de entre outros.

Verificou-se que o estudo do comprometimento do militar com a sua instituição militar, pode ser entendido como um indicador que permite adotar um conjunto de medidas por forma a que os militares permaneçam nas fileiras e que potencie o seu desempenho. Neste sentido, a maioria da pesquisa em contexto militar visa medir o comprometimento dos militares com as suas instituições, bem como com outros objetos nelas incluídos.

Os resultados concorreram no sentido da multidimensionalidade do comportamento organizacional, não obstante a forte relação verificada em alguns estudos entre a componente afetiva e normativa, fruto da própria aceitação da condição militar pelo indivíduo.

Em termos da análise de diferentes objetos de comprometimento (multi-foci) e de perfis latentes do comprometimento verifica-se que, em contexto militar, as características individuais de cada militar e a natureza dos seus objetivos podem interferir na relação e natureza do comprometimento, tornando-a mais complexa (Meyer *et al.*, 2015).

Esta complexidade potencia a existência de investigações que determinem relação de causa (reconhecimento, confiança) e efeitos (estratégias comportamentais) do comprometimento por forma a que as instituições militares adotem políticas de recursos humanos que motivem e retenham o seu efetivo, atenta a especificidade de cada instituição (ou nicho organizacional) e do universo militar nela existente.

O modelo agora proposto enquadra-se nas grandes linhas de investigação propostas por Becker *et al.* (2009) e Meyer (2016), nomeadamente na importância de aprofundar quer antecedentes, quer consequentes de comprometimentos com diferentes objetos, bem como as relações de influência entre eles, nomeadamente quanto à sua direccionalidade (Becker, 2016), em contexto militar, na linha do proposto por Allen (2003).

Em termos de contribuições práticas para o contexto científico, o modelo proposto pretende analisar a intensidade de cada constructo num contexto ainda pouco explorado, o contexto militar.

Em termos organizacionais, os resultados apurados permitirão apresentar superiormente propostas de linhas de ação a implementar na área de gestão de recursos humanos das Forças Armadas, por forma a manter os militares comprometidos com o líder, com a profissão e com a organização, aumentando assim o seu desempenho e conciliando as expetativas dos trabalhadores e as necessidades da organização.

Referências bibliográficas

- Achim, M., Dragolea, L. e Balan, G., 2013. The importance of employee motivation to increase organizational performance. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 15(2), pp. 685-691.
- Allen, N., 2003. Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice. *Military Psychology*, 15 (3), pp. 237-253.
- Allen, N., 2016. Commitment as a unidimensional construct. In John P. Meyer (Ed.), *Handbook of Employee Commitment* (pp. 28-42). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- 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.
- Appelbaum, S. e Kamal, R., 2000. An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *The Journal of Management Development*, 19 (9/10), pp. 733-763.
- Assembleia da República, 2007. Estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (Lei 66-B/2007 de 28 de dezembro), Lisboa: Diário da República.

- Becker, H., 1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, pp. 32-40.
- Becker, T., 1992. Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35 (1), pp. 232-244.
- Becker, T., 2016. Multiple foci of workplace commitments. In John P. Meyer (Ed.), *Handbook of Employee Commitment* (pp. 43-55). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Becker, T., 2009. Interpersonal commitments. In: H. J. Klein, T. E. Becker, e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 137-178). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Becker, T., Klein, H. e Meyer, J., 2009. Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. In: H. J. Klein, T. E. Becker, e J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 419-452). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Bishop, J., 1989. *The Recognition and Reward of Employee Performance*. [Em linha]. Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Disponível em <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/395>>, [Consult. em 25 de março de 2015].
- Brun, J. e Dugas, N., 2008. An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), pp. 716-730.
- Camara, P., 1999. *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (3.ª ed.), Alfragide: Dom Quixote.
- 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.
- Chiang, F. e Birtch, T., 2006. An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review*, 46, pp. 573-596.
- Cohen, A., 2003. *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach*. Mahawah, New Jersey, U.S.A.: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cohen, A., 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, pp. 336-354.
- Colquitt, J., Scott, B. e Le Pine, J., 2007. Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), pp. 909-927.
- Dowding, K., John, P., Mergoupis, T. e Van Vugt, M., 2000. Exit, voice and loyalty: Analytic and empirical developments. *European Journal of Political Research*, 37, pp. 469-495.
- Dyne, L., Ang, S. e Botero, I., 2003. Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), pp. 1353-1568.
- Fachada, C., 2015. *O Piloto Aviador Militar: Traços disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida*. Tese de Doutoramento em Psicologia. Lisboa: Faculdade de Psicologia.

- Farrell, D., 1983. Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26 (4), pp. 596-607.
- Figueira, D., Nascimento, J. e Almeida, M., 2014. Relation between Organizational Commitment and Professional Commitments: an Exploratory Study Conducted with Teachers. *Universitas Psychologica*, 14 (1), pp. 15-27.
- Gade, P., 2003. Organizational commitment in the military: An overview. *Military Psychology*, 15(3), pp. 163-166.
- Gade, P., Tiggler, R. e Schumm, W., 2003. The measurement and consequences of military organizational commitment in soldiers and spouses. *Military Psychology*, 15, pp. 191-207.
- Herzberg, F., Mausner, B. e Snyderman, B., 1959. *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Heffner, T. e Gade, P., 2003. Commitment to nested collectives in special operations forces. *Military Psychology*, 15(3), pp. 209-224.
- Hirschman, A., 1970. *Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, Massachusetts, U.S.A.: Harvard University Press.
- Karrasch, A., 2003. Antecedents and consequences of organizational commitment. *Military Psychology*, 15, pp. 25-236.
- Klein, H., 2013. Editorial: Advances in workplace commitments: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Review*, 23, pp. 127-130.
- Klein, H., Molloy, J. e Briensfield, C., 2012. Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37 (1), pp. 130-151.
- Klein, H., Molloy, J. e Cooper, J., 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* (pp. 3-36). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Lima, A., 2015. *Comprometimento Organizacional e Satisfação: Um estudo de perfis de comprometimento de militares*. Tese de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Liu, X. e Wang, Z., 2013. Perceived risk and organizational commitment: The moderating role of organizational trust. *Social Behavior and Personality*, 41(2), pp. 229-240.
- Machado da Silva, M., 2016. *O Comportamento Organizacional nas Forças Armadas*. Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General não publicado. [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 2015].
- Manzoor, Q., 2012. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1), pp. 1-12.
- Martins, M., 2016. Recompensas como Fator de Motivação no Contexto dos Trabalhadores Cíveis da Força Aérea. *Revista de Ciências Militares*, IV(2), pp. 305-331.
- Mayer, R., Davis, J. e Schoorman, F., 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 709-734.

- 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* (pp. 37-68). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Meyer, J., 2016. *Employee Commitment: Looking back and moving forward*. In John P. Meyer (Ed.), *Handbook of Employee Commitment* (pp. 511-528). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Meyer, J. e Allen, N., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), pp. 61-89.
- Meyer, J. e Allen, N., 1997. *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Meyer, J., Allen, N. e Smith, C., 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), pp. 538-551.
- Meyer, J. e Herscovitch, L., 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, pp. 299-326.
- 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., Morin, A. e Vandenberghe, C., 2015. Dual commitment to organization and supervisor: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 88, pp. 56-72.
- Meyer, J. e Smith, C., 2000. HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), pp. 319-331.
- 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.
- Meyer, J., Stanley, L. e Parfyonova, N., 2012. Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, pp. 1-16.
- Miner, J., 2006. *Organizational Behavior 3: Historical Origins, Theoretical Foundations, and the Future*. New York, US: M.E.Sharpe.
- Mowday, R., Porter, L. e Steers, R., 1982. *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Nascimento, J., Lopes, A. e Salgueiro, M., 2008. Estudo sobre a validação de “Modelo de Comprometimento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), pp. 115-133.
- Nascimento, J., 2010. *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo Comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho*. Tese de doutoramento. Lisboa: ISCTE.
- Nunes, S., Monteiro, G., Oliveira, S. e Silva, N., 1992. Determinantes das opções comportamentais dos cadetes da Escola Naval. *Revista de Psicologia Naval*, pp. 137-148.
- O’Shea, P., Goodwin, G., Driskell, J., Salas, E. e Ardison, S., 2009. The many faces of commitment: Facet-level links to performance in military contexts. *Military Psychology*, 21(1), pp. 5-23.

- Rusbult, C., Zembrodt, I. e Gunn, L., 1982. Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, pp. 1230-1242.
- Sabino, A., 2015. *Comprometimento organizacional e estratégias comportamentais: Da abordagem clássica ao papel mediador do silêncio*. Tese de Doutoramento não publicada. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Sabino, A., Lopes, A. e Nogueira, F., 2015. Um Estudo Exploratório sobre o Silêncio nas Organizações: Uma perspetiva integrada no âmbito das Estratégias Comportamentais. *Working Paper* não publicado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Sabino, A. e Nascimento, J., 2014. *Perfis de comprometimento organizacional e sua caracterização numa empresa portuguesa de transporte de mercadoria*. Comunicação apresentada às I Jornadas Lusófonas de Comportamento Organizacional e Gestão. Funchal, Portugal.
- Sabino, A., Nascimento, J. e Lopes, A., 2013. O Comprometimento Organizacional como determinante da Voz: Um Estudo de Mediação e Moderação. *Revista Lusíada: Economia e Organização*, 16, pp. 125-148.
- Sabino, A., Nascimento, J. e Lopes, A., 2014. *O Problema da Tradução do termo Commitment para Português: Estado da Arte e Fundamentação de uma Proposta*. Comunicação Comprometimento Organizacional e Estratégias Comportamentais: da Abordagem Clássica ao papel mediador do Silêncio apresentada nas XXVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Leiria, Portugal.
- Silva, M., 2016. *O Comportamento Organizacional nas Forças Armadas*. [pdf] Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General. 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 2015].
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. e Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e práticas* (4.ª ed.), Lisboa: Lidel.
- 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, pp. 251–270.
- 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.
- Tremble, T., Payne, S., Finch, J. e Bullis, R., 2003. Opening organizational archives to research: Analog measures of organizational commitment. *Military Psychology*, 15, pp. 167–190.
- Wasti, S., 2005. Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67, pp. 290-307.
- Zani, R., Rahim, N., Junos, S., Samanol, S., Ahma, S., Merican, F., Saad, S. e Ahmad, I., 2011. Comparing the impact of financial and non-financial rewards towards organizational motivation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3 (4), pp. 328-334.