



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

**RODRIGO RIVELINO ALONSO DE FREITAS**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
COM MILITARES DO COMANDO DA AERONÁUTICA**

Brasília – DF

2023

RODRIGO RIVELINO ALONSO DE FREITAS

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM MILITARES DO  
COMANDO DA AERONÁUTICA**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Administração como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Professor Orientador: Especialista em  
Recursos Humanos, Débora Dorneles Barem

RODRIGO RIVELINO ALONSO DE FREITAS

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM MILITARES DO  
COMANDO DA AERONÁUTICA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de  
Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Rodrigo Rivelino Alonso de Freitas**

Especialista, Débora Dorneles Barem  
Professor-Orientador

Prof. Me., Roque Magno de Oliveira  
Professor-Examinador

Prof.<sup>a</sup> Me., Olinda Maria Gomes Lesses  
Professora-Examinadora

Brasília, 21 de julho de 2023

Dedico este trabalho primeiramente à minha mãe, Marlene, que desde a infância sempre me incentivou a estudar e a me aprimorar. Dedico ainda à minha família, em especial à minha esposa, Joana, e filhos, João Pedro e Júlio César, que por várias vezes precisaram suportar a minha ausência no transcurso de longos anos. Dedico também ao meu saudoso pai, Alcimar, que tão bem me cuidou por diversas vezes. Por fim, aos meus nobres colegas de armas, que se dispuseram a me auxiliar na pesquisa que tornou este trabalho possível.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me permitiu gozar de plena saúde, colocou pessoas especiais em meu caminho e me trouxe até este momento especial. A Ele, toda a honra e toda a glória!

Agradeço imensamente à minha família, que sempre foi e será o meu esteio e a minha fortaleza em todos os momentos, por mais difíceis que se apresentem e por mais duradouros que pareçam. Eu os amo imensamente, com todo o meu coração!

Meu agradecimento às turmas que fizeram parte da minha pesquisa, e à Força Aérea Brasileira, às quais presto o meu respeito e consideração.

Tenho profunda gratidão pelos professores que me acompanharam nesta jornada de aprendizado, ensinando-me e orientando-me na busca pelo saber. Em especial, agradeço à minha orientadora Débora Barem pelo brilhantismo e extrema paciência e disponibilidade para com um aluno pleno de dúvidas e receios, ao conduzir-me com singeleza, ternura e excelência por cinco maravilhosos semestres letivos, que certamente deixarão muitas saudades. Não à toa, é uma das docentes mais renomadas e respeitadas da Universidade de Brasília e do meio acadêmico brasileiro.

Por fim, minha gratidão à professora Monique Helen, que se dispôs a me auxiliar lançando luz em um momento de muitas dúvidas e cujo trabalho serviu de referencial para mim.

Muitíssimo obrigado a todos os que nomeei e aos que não nomeei, mas que estão guardados em meu coração pelas contribuições que me deram durante a minha formação.

“O homem não teria alcançado o possível se, repetidas vezes, não tivesse tentado o impossível.”  
(Max Weber)

## RESUMO

O estudo objetivou conhecer o comprometimento organizacional dos militares do Comando da Aeronáutica, bem como aspectos relacionados e seus antecedentes e consequentes, por meio do modelo tridimensional desenvolvido pelos autores Meyer e Allen. Para viabilizar a pesquisa, foi aplicado questionário com as afirmações do Three-Component Model (TCM), compreendendo as bases afetiva, instrumental e normativa, acrescidas de questões elaboradas especificamente para mensurar o comprometimento militar, denominadas de base militar. Tal acréscimo teve como demanda as peculiaridades da carreira militar, que representam um tipo de comprometimento específico, cuja finalidade maior é o bem da pátria, com o sacrifício da própria vida e, portanto, não percebido na maior parte dos demais ofícios. Responderam à pesquisa 106 militares de duas turmas de formação, compreendendo oficiais e graduados. Por meio do IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences), foi possível parametrizar os dados coletados e a sua análise evidenciou elevado nível de comprometimento nas bases afetiva e militar, moderado comprometimento na base instrumental e baixo comprometimento na base normativa. No entanto, como afirmam Meyer e Allen, há elementos para concluir que há comprometimento em todas as bases, em níveis distintos, mas de forma concomitante e não excludente. Assim, concluiu-se que grande parte dos militares está fortemente comprometida com a instituição e nutre um sentimento de dever para com a sociedade. Com resultado mais expressivo, a base afetiva despontou como aquela com maior nível apurado, podendo-se inferir que o apego à instituição, o sentimento de pertencimento e a identificação com os seus valores institucionais é o que contribui mais fortemente para o comprometimento organizacional dos militares da Força Aérea Brasileira. Como limitações da pesquisa, destacam-se a escassa literatura existente acerca do meio militar e a dificuldade de acesso às suas organizações militares, devido à estrutura bastante hierarquizada e com pouca abertura para o meio acadêmico. Dentre as perspectivas futuras de estudo, salienta-se a necessidade de análise pormenorizada da avaliação de desempenho da Força Aérea Brasileira e a sua efetividade, visto que foi percebida como não adequada pelos seus avaliados.

Palavras-chave: comprometimento militar, comprometimento organizacional, Força Aérea Brasileira, Modelo tridimensional .

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Gráfico de confiança	14
Figura 2 – Hierarquia das Necessidades, de Maslow	28

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Dados da amostra	36
Tabela 2 – Resultados do Comprometimento Afetivo	42
Tabela 3 – Resultados do Comprometimento Instrumental	44
Tabela 4 – Resultados do Comprometimento Normativo	46
Tabela 5 – Resultados do Comprometimento Militar	48
Tabela 6 – Médias das Bases de Comprometimento	50

## **LISTA DE QUADROS**

(OPCIONAL)

Quadro 1 – Postos e Graduações	35
Quadro 2 – Comprometimento Afetivo	38
Quadro 3 – Comprometimento Instrumental	39
Quadro 4 – Comprometimento Normativo	39
Quadro 5 – Comprometimento Militar	40

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

COMAER – Comando da Aeronáutica

FAB – Força Aérea Brasileira

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização	11
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral	12
1.4	Objetivos Específicos	13
1.5	Justificativa	13
2	REVISÃO TEÓRICA	16
2.1	Comprometimento organizacional	17
2.2	O modelo de Meyer e Allen	19
2.2.1	Comprometimento afetivo	20
2.2.2	Comprometimento instrumental	21
2.2.3	Comprometimento normativo	22
2.3	Comprometimento militar na Força Aérea Brasileira	22
2.4	Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional	25
2.4.1	Cultura organizacional	25
2.4.2	Comportamento organizacional	26
2.4.3	Motivação	27
2.4.4	Satisfação no trabalho	29
2.4.5	Absenteísmo, presenteísmo e rotatividade	29
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	31
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	31
3.2	Caracterização da organização	32
3.3	População e amostra	33
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	36
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	39
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	41
4.1	Resultados do nível de Comprometimento Afetivo	42
4.2	Resultados do nível de Comprometimento Instrumental	44
4.3	Resultados do nível de Comprometimento Normativo	46
4.4	Resultados do nível de Comprometimento Militar	48
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	51
	REFERÊNCIA	54
	APÊNDICE	58
	Apêndice A – Questionário aplicado	58



## 1 INTRODUÇÃO

O mundo passa por grandes e inegáveis transformações. Jamais na história da humanidade foi tão premente andar no compasso das inovações tecnológicas e estar alinhado com as melhores práticas e métodos de administração. Na sociedade contemporânea, as crescentes cobranças por melhores resultados organizacionais têm origem na dura concorrência em que estão inseridas as atuais organizações. Empresas privadas e organizações públicas sentem estas mudanças e necessitam se reorganizar, a fim de não serem absorvidas pelo processo transformacional, que possui como pilares a acirrada competitividade e a necessidade de prestar contas à sociedade. Tal reorganização passa não só pelos seus processos e objetivos, mas principalmente pela atuação de seus colaboradores.

É preciso compreender que os funcionários deixaram de ser percebidos como meros recursos ou instrumentos à disposição da instituição na busca por produtividade e crescimento organizacional. No contexto das transformações citadas, as pessoas que compõem uma organização são parte essencial para a realização dos objetivos institucionais e devem ser consideradas no planejamento estratégico da organização, por meio de estratégias de atração, seleção, admissão, manutenção, desenvolvimento e promoção, dentre outras.

Apesar de haver muitos aspectos que influenciam a produtividade, as relações de trabalho passam a ser um grande ponto de atenção. O comportamento dos colaboradores em relação ao trabalho passou a ser compreendido como componente diretamente relacionado ao alcance dos objetivos organizacionais e, por conseguinte, à evolução das instituições. Nesse viés de mudanças, os estudos relacionados ao comportamento têm significativa importância, uma vez que pretendem aprofundar o conhecimento sobre o tema, demandando análises de suas causas e efeitos. Dentre eles, destacam-se para os fins deste trabalho os afetos ao comprometimento.

É importante salientar que analisar o comprometimento é não somente uma forma de verificar o grau de aderência dos colaboradores à cultura organizacional e aos objetivos da organização, mas também apresenta-se como um meio para identificar onde a organização pode não estar sendo efetiva em fortalecer esse elo.

Assim, o presente trabalho se propõe a verificar a percepção de militares pertencentes às fileiras das Forças Armadas em relação ao seu comprometimento com a instituição, por meio de aplicação de questionário em duas turmas de militares do Comando da Aeronáutica, uma de oficiais e outra de graduados.

## 1.1 Contextualização

No mundo globalizado e tecnológico em que vivemos, o alto desempenho organizacional não está restrito apenas a instituições que objetivam o lucro. Hoje em dia, com o auxílio dos mecanismos de transparência, há um crescente apelo da sociedade por melhores gestões no setor público. As cobranças pelos impostos investidos não são poucas e rasas e empurram a administração pública no sentido da efetividade organizacional e das práticas de excelência no agir público.

Diversas instituições públicas têm buscado se modernizar, a fim de acompanhar o *boom* de inovação e não ficarem obsoletas para os seus clientes. Tal fato decorre em parte da manutenção de poder, uma vez que a distribuição de orçamento público naturalmente leva em conta o critério de utilidade. E quem possui mais verba, conseqüentemente, detém mais poder, seja ele discricionário ou vinculado.

Mas esta busca está relacionada, em maior parte, à busca de propósito. É por esta razão que muitos agentes públicos altamente capacitados preterem oportunidades em empresas privadas para seguirem na administração pública. E tal sentido se reflete em ações institucionais, nas quais as organizações buscam a sua completude ao perseguirem a sua razão de existir, ou seja, o seu propósito. E para encontrar propósito, é preciso estar comprometido.

Neste contexto, as Forças Armadas, como instituições de Estado, também estão inseridas, sendo de grande importância a análise do comprometimento de seu contingente. Dessa forma, colocaremos em perspectiva o comprometimento do militar junto à corporação, entendendo que é preponderante conhecê-lo e verificar a forma como o comprometimento está relacionado ao desempenho organizacional.

Desse modo, como exercício prático, o presente trabalho visa identificar e analisar o comprometimento de militares da Força Aérea Brasileira, instituição militar componente do Ministério da Defesa.

## **1.2 Formulação do problema**

Diante do que foi explicitado, é importante verificarmos a percepção dos militares da FAB em relação ao comprometimento organizacional e como este construto está relacionado às ações adotadas diuturnamente no seu ambiente de trabalho.

A busca pela excelência não se restringe a organizações capitalistas que visam o lucro, sendo extremamente necessária em todo tipo de organização. Todos nós, como clientes, desejamos ser atendidos da melhor forma, em todas as nossas necessidades. E, como patrocinadora e destinatária do poder público, a sociedade vem cobrando excelência de suas instituições governamentais.

Desse modo, é extremamente necessário que as instituições públicas possuam profissionais motivados e comprometidos com o sucesso da instituição em que atuam, cuja missão, visão e valores devem ser compartilhados por todos.

Nesse sentido, questiona-se: os militares da Força Aérea Brasileira atuam com excelência em suas atividades, sejam elas finalísticas ou intermediárias, ou seja, buscam sempre as melhores práticas e encontram-se comprometidos com os objetivos da instituição que os emprega?

## **1.3 Objetivo Geral**

Este trabalho objetiva verificar a percepção dos militares da Força Aérea Brasileira em relação ao seu comprometimento com a instituição, bem como conhecer aspectos etários, de gênero, de escolaridade, de tempo na instituição e de posição na hierarquia organizacional.

## **1.4 Objetivos Específicos**

Toda análise de um tema carece de subdivisão em partes menores, a fim de que se evidenciem seus componentes e suas inter-relações, na busca por melhor entendimento. Assim, podem ser estudados seus elementos de forma mais minuciosa e pormenorizada e com maior atenção. Dessa forma, para alcançar o objetivo geral do presente trabalho foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) conhecer o nível de comprometimento organizacional dos militares da Força Aérea Brasileira; e
- b) analisar os aspectos relacionados ao comprometimento organizacional dos militares da Força Aérea Brasileira.

## **1.5 Justificativa**

Na literatura, há diversos estudos e aplicações relacionadas ao comprometimento em organizações privadas, poucos trabalhos sobre instituições públicas e quase nenhum sobre as Forças Armadas.

Assim, considera-se extremamente relevante a pesquisa neste nicho da sociedade brasileira, a fim de melhorar a compreensão geral sobre quais fatores se aplicam e quais podem ser explicados pela teoria científica atual.

Desse modo, este estudo é necessário para o entendimento dos elementos motivadores dos militares em sua atuação profissional e que contribuem para o seu comprometimento, considerando fatores positivos como a sua imagem frente à opinião pública e fatores negativos como a defasagem salarial e o desgaste ocasionado pela atuação da mídia.

O cerne da pesquisa a ser aplicada é a percepção dos militares da Força Aérea Brasileira em relação ao seu comprometimento com a instituição e sobre quais fatores podem ser motivadores para o fortalecimento de tal comprometimento.

Além disso, é importante para os gestores, organização e sociedade em geral conhecer o nível de comprometimento dos militares, uma vez que se trata de uma classe de

trabalhadores que, regulamentarmente, deve colocar os interesses da pátria acima dos individuais.

Justifica-se também o presente trabalho tendo em vista que ao longo dos anos as Forças Armadas vêm passando por críticas e perdendo a credibilidade que ostentava até alguns anos atrás, quando era considerada uma das instituições mais confiáveis pela população brasileira.

Apesar de ainda ser considerada confiável, o seu status têm sofrido descréditos constantes, como podemos verificar na figura 1, fazendo com que percam posições no ranking.

Assim, mais do que nunca é importante conhecer como essa queda na confiabilidade se relaciona ao comprometimento dos militares das Forças Armadas.

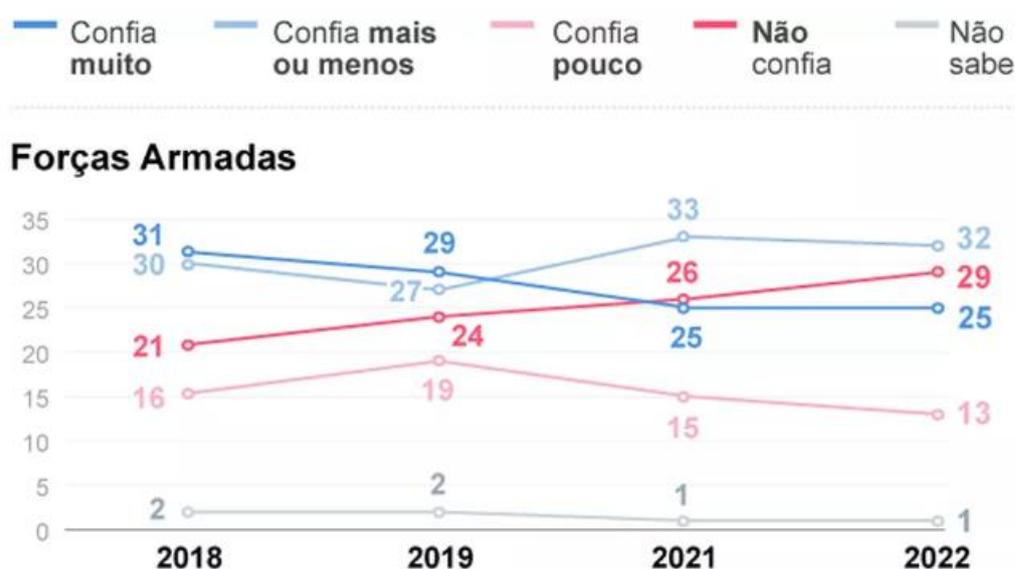


FIGURA 1 - Gráfico de confiança  
Fonte: O Globo<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/blogs/pulso/post/2022/07/partidos-igrejas-e-stf-veja-os-indices-de-confianca-dos-brasileiros-nas-instituicoes.ghtml>>. Acesso em: 10 out. 2022.

Além disso, o trabalho trará relevância ao tema para as Forças Armadas, como já foi explanado, e também em termos acadêmicos, colaborando com o conhecimento já existente e podendo servir de escopo para trabalhos futuros na área. Por fim, será relevante para

os militares em geral, pois será possível verificar a percepção deles em relação à instituição. Com essas percepções, ações podem ser tomadas para a melhoria do trabalho e do relacionamento entre os militares e a instituição, e ainda no aumento da satisfação, da motivação e do comprometimento desses profissionais. Tais ações podem ainda se refletir na recuperação do prestígio das Forças Armadas junto à sociedade.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Inicialmente, é preciso compreender que, na Administração, seja ela pública ou privada, a Gestão de Pessoas possui grande importância para o comprometimento organizacional, pois é por meio dela que a organização gerencia o seu capital humano. Conforme os estudos de Camões, Pantoja e Bergue, 2010 apud Pinho, Oliveira e Silva (2020, p. 506), “no contexto das transformações globais que afetam a administração pública, a gestão de pessoas desponta como área fundamental para um melhor desempenho estatal”.

Nesse sentido, Montenegro, Pinho e Tupinambá (2022) ressaltam ser importante para o setor público a identificação de práticas de gestão de pessoas que contribuam para o fomento e o fortalecimento do comprometimento organizacional em suas instituições.

Oliveira e Honório (2020, p. 17-18) corroboram tal entendimento, ao afirmarem que “práticas de gestão de pessoas se relacionam com o comprometimento organizacional, sendo mais afetados os comprometimentos afetivo e normativo”.

Já Alves (2023, p. 3) afirma que “é fundamental compreender as técnicas que são aplicadas na gestão de recursos humanos e a sua aplicabilidade de maneira assertiva”.

Ainda, Pinho, Oliveira e Silva (2022, p. 4) afirmam que “a gestão de pessoas atua como área fundamental para um melhor desempenho das instituições públicas, que têm buscado o aprimoramento de sua estrutura administrativa e de seus processos de trabalho”.

Neste escopo, existem vários aspectos que vinculam as pessoas e sua gestão aos objetivos organizacionais. Dentre estes aspectos, iniciaremos pelos conceitos e demais análises do comprometimento organizacional. Na sequência, descreveremos o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen e trataremos do comprometimento organizacional aplicado na Força Aérea Brasileira, bem como dos antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.

## 2.1 Comprometimento organizacional

Muito se tem discutido sobre o comprometimento organizacional e como ele pode influenciar na consecução dos objetivos organizacionais e no alcance de vantagens competitivas.

Ao longo dos anos, o conceito de comprometimento ganhou diversas acepções e foi objeto de estudos de diferentes autores. Vejamos o que tais estudiosos versaram sobre o tema.

Segundo Cunha, Ribeiro e Ribeiro (2021), os primeiros estudos sobre comprometimento originaram-se nas décadas de 30 a 60 do século passado, tendo como principal expoente Howard Becker, que descreveu o comprometimento como o forte envolvimento do indivíduo com alguma atividade. A principal contribuição de Becker deu-se para o comprometimento instrumental ou *side-bet*, por meio do qual defende que o indivíduo permanece na organização devido aos custos e benefícios associados à sua saída.

A partir de 1979, Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226), desenvolveram a ideia de afetividade no processo de identificação do indivíduo com os valores e objetivos organizacionais. Desse modo, para os autores, comprometimento organizacional é “a força relativa da identificação de um indivíduo e do envolvimento em uma organização específica”. Neste sentido, comprometimento organizacional envolve identificação e envolvimento de uma pessoa com uma organização, não sendo, pois, a simples satisfação de interesses individuais.

Nesse sentido, Mowday, Steers e Porter elaboraram o modelo unidimensional de avaliação do comprometimento organizacional, cujo principal foco se deu nas características afetivas, compostas por aquelas em que o indivíduo se apegava à organização. Para os autores, há pelo menos três fatores relacionados: “uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização; e um forte desejo de manter a associação na organização” (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979, p. 226).

Para validar a sua teoria, os autores desenvolveram o Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) como medida avaliativa, cuja base afetiva buscou mensurar

o apego e a identificação dos indivíduos com os objetivos organizacionais (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979).

Já na década de 1990, Meyer e Allen desenvolveram o Three-Component Model (TCM), ou modelo tridimensional, acrescentando à base afetiva as bases normativa e instrumental (ou de continuação). Esta última possui forte ligação com a teoria de *side-bets* de Becker (1960), que considera os impactos negativos gerados para o indivíduo por ocasião da sua saída da organização. Impactos estes que englobam aspectos econômicos, psicológicos e sociais (PINHO, OLIVEIRA e SILVA, 2020). Trataremos especificamente deste modelo na próxima seção.

Bastos (1994, p. 86-87), corroborando o entendimento citado anteriormente de que o comprometimento está relacionado a sentimentos afetivos de envolvimento com a organização, acrescenta que o significado do construto está atrelado ao conceito de engajamento e envolvimento. “Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo”.

Montenegro, Pinho e Tupinambá (2022), acrescentam que o comprometimento é uma força que orienta o comportamento das pessoas, norteando as suas ações.

Para Lizote e Morais (2023), o comprometimento se caracteriza como uma conexão entre o trabalhador e a instituição, que gera lealdade e cujo relacionamento produz efeitos em suas atividades profissionais.

Como pudemos perceber, o comprometimento organizacional tem sido discutido consideravelmente em diversos âmbitos, dentre eles o acadêmico, mas ainda não há um consenso acerca do seu conceito e de quais os seus antecedentes e consequentes, isto é, o que o provoca e no que resulta o construto.

Desse modo, Jesus; Rowe, 2017; Pinho; Bastos, 2014 apud Pinho *et al.* (2021), consideram que tal falta de consenso é recorrente na literatura correlata e problemática, pois produz fragmentação conceitual. Já Candrinho (2021), considera este um fator de dificuldade no avanço das pesquisas conceituais.

Quando se trata de órgãos públicos, a presunção de disfuncionalidade da burocracia adotada em tais instituições é fator que demanda maior necessidade de compreensão

sobre o comprometimento organizacional, conforme apontam Pinho e Oliveira (2017). Segundo os autores, existe um estigma de descompromisso dos servidores públicos, em parte pela estabilidade adquirida, em parte pelo fracasso dos mecanismos de recompensa. Desse modo, o aumento do comprometimento dos servidores possui estreita relação com a entrega de serviço público de qualidade à população.

## 2.2 O modelo de Meyer e Allen

O modelo tridimensional de Meyer e Allen foi construído e aplicado pelos autores como uma forma de viabilizar pesquisas futuras sobre comprometimento organizacional e passou a ser largamente utilizado por outros pesquisadores, alcançando quase uma hegemonia na área do comprometimento organizacional. Para os autores, comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização e que influencia na decisão de permanecer ou não na organização (MEYER e ALLEN, 1991).

Pinho *et al* (2021, p. 89) afirmam que o modelo multidimensional proposto por Meyer e Allen (1991), “composto pelas dimensões afetiva, normativa e de continuação, passou a representar a síntese dominante nesse campo, sendo praticamente hegemônico nas investigações científicas sobre o tema, a partir da década de noventa”.

Assim, as três instâncias do estado psicológico são as bases do modelo tridimensional. Na base afetiva, há a identificação do trabalhador com a organização, que demanda vontade de permanecer nela, ou seja, o indivíduo permanece vinculado à organização porque assim ele o quer. Na base instrumental, o que faz prevalecer o vínculo com a organização é a percepção do trabalhador dos custos associados à sua saída, ou, em outras palavras, o indivíduo continua empregado porque necessita. Na base normativa, o trabalhador sente obrigação em permanecer na organização, seja para com outros trabalhadores ou por dever moral, isto é, o indivíduo mantém-se na organização porque é obrigado (MEYER e ALLEN, 1991).

Os autores afirmam ainda que as três instâncias do estado psicológico não são mutuamente excludentes, podendo ser experimentadas ao mesmo tempo, pelo mesmo indivíduo, em níveis diferentes. Os autores acreditam que tais instâncias sejam desenvolvidas

em função de antecedentes e resultem em diversos consequentes, os quais veremos mais à frente (MEYER e ALLEN, 1991).

Como se pode perceber, as principais contribuições de Meyer e Allen para a teoria do comprometimento organizacional foram a junção da teoria de *side-bets* de Becker, com a teoria afetiva de Mowday, Steers e Porter e a inclusão da base normativa de Wiener, perfazendo uma teoria tridimensional de análise do comprometimento organizacional que não considera as bases isoladamente, mas em conjunto. Além disso, os autores conseguiram operacionalizar as teorias existentes por meio da aplicação do modelo tridimensional (TCM), obtendo resultados que fizeram com que o modelo fosse replicado e validado em uma vasta gama de países.

É preciso ressaltar que, conforme Pinho *et al.* (2021), os termos base e comprometimento podem ser utilizados com o mesmo significado, podendo figurar no texto como “base normativa do comprometimento” ou como “comprometimento normativo”, com o mesmo sentido e representando o mesmo conceito. Estudaremos cada uma das bases do modelo tridimensional com mais detalhes a seguir.

### **2.2.1 Comprometimento afetivo**

Como citado anteriormente, o comprometimento afetivo foi objeto de estudos da análise unidimensional de Mowday, Steers e Porter, cujo enfoque se deu na identificação do trabalhador com a organização, de modo que, por acreditar em seus objetivos e valores, queira contribuir com seu esforço para o sucesso da organização, permanecendo nela (MOWDAY, STEERS e PORTER, 1979).

Corroborando este entendimento, Montenegro, Pinho e Tupinambá (2022) afirmam que o comprometimento afetivo representa um desejo do trabalhador em permanecer na organização.

Meyer e Allen (1991) afirmam que a identificação e a internalização de Kelman (1958) têm maior relevância para o entendimento do comprometimento afetivo. A identificação está relacionada a manter um relacionamento satisfatório e a internalização envolve o compartilhamento de valores. Dito em outras palavras, o empregado objetiva continuar na

organização e está disposto a trabalhar em prol da organização devido aos benefícios advindos do relacionamento com a organização e por acreditar que compartilha valores com ela.

Em resumo, na base afetiva, o indivíduo vincula-se à organização porque se sente atraído e compactua dos mesmos anseios, ou seja, percebe afinidade entre os seus objetivos e os da organização. Está, portanto, mais vinculado a aspectos emocionais (MEYER e ALLEN, 1991).

### **2.2.2 Comprometimento instrumental**

O Comprometimento instrumental, calculativo ou de continuação baseia-se na teoria de Becker (1960), que significa que o trabalhador leva em consideração os sacrifícios a que se submeteria ao sair da organização. Neste escopo, considera como potenciais custos não somente o salário, mas também que oportunidades teria fora da empresa, salário indireto -como plano de saúde da empresa, moradia, auxílios, dentre outros- e também as perspectivas de mudança na rotina (MEYER e ALLEN, 1991).

Pinho et al. (2021) acrescentam que o comprometimento instrumental não se restringe aos custos financeiros e econômicos, como as capacitações realizadas e o investimento efetuado para ocupar o cargo, mas compreende também os psicológicos e sociais, como a rede de relacionamentos construída por meio da organização.

Assim, Meyer e Allen (1993) subdividem o comprometimento instrumental em duas dimensões: a primeira relacionada aos investimentos dos trabalhadores nas organizações e a segunda associada às alternativas de emprego fora da organização.

Desse modo, tudo o que aumenta o custo associado à saída da organização pode gerar comprometimento instrumental. No entanto, tais custos necessitam ser percebidos pelo trabalhador, pois é por meio do reconhecimento dos custos que o comprometimento instrumental se desenvolve (MEYER e ALLEN, 1991).

Conforme Genari e Macke (2022), o comprometimento instrumental implica na permanência do trabalhador na organização porque necessita e não por desejo de pertencimento.

Isto quer dizer que um empregado com alto grau de comprometimento instrumental tenderá a dinamizar o seu esforço se perceber que os custos associados à sua saída lhe trarão sacrifícios, mas poderá ter apenas o desempenho mínimo esperado ou mesmo deixar a organização caso perceba que seu esforço não é recompensado ou que os benefícios advindos da relação com a organização não são satisfatórios (MEYER e ALLEN, 1991).

### **2.2.3 Comprometimento normativo**

A base normativa considera deveres morais do indivíduo perante o grupo e a organização. A pessoa sente-se obrigada a permanecer na organização e considera que a sua saída seria um rompimento com esse dever (MEYER e ALLEN, 1991).

De acordo com Wiener, 1982 apud Meyer e Allen (1991), este sentimento de obrigação em permanecer na organização deriva da internalização de pressões normativas preexistentes no indivíduo. Tais pressões podem advir de experiências no relacionamento familiar, organizacional ou mesmo da cultura de um povo.

Desse modo, os trabalhadores com forte comprometimento normativo sentem que possuem um dever moral de permanecer na organização, como uma forma de retribuir tudo o que a organização investiu neles, como em uma troca (MEYER e ALLEN, 1991).

Genari e Macke (2022) corroboram este entendimento, ao afirmarem que, nesta dimensão, existe um sentimento de lealdade, de dever dos funcionários que os obriga a permanecerem na instituição.

## **2.3 Comprometimento militar na Força Aérea Brasileira**

Agora que já conhecemos a trilha percorrida pelo comprometimento organizacional ao longo do tempo, faz-se necessário relacionar a sua teoria com o nosso objeto de estudo no presente trabalho, o Comando da Aeronáutica.

Conforme estabelecido na DCA 11-45 “Concepção Estratégica Força Aérea 100”, o comprometimento compõe a cadeia de valores da Força Aérea Brasileira, ao lado da disciplina, do patriotismo, da integridade e do profissionalismo (DCA 11-45, 2018).

De acordo com o normativo (2018, p. 21), comprometimento

é a satisfação de pertencer à Instituição, externada pela demonstração cotidiana de entusiasmo, motivação profissional, espírito de sacrifício, gosto pelo trabalho bem-feito, dedicação integral à missão e aos seus companheiros, trabalho em equipe e lealdade ao País e aos irmãos de farda.

Desse modo, é possível perceber que o comprometimento na FAB envolve satisfação, mas também sacrifício. Não se trata de algo imposto pelo superior ao subordinado à sua revelia, sem o seu consentimento. Trata-se, na realidade, de uma decisão do indivíduo de comprometer-se, inebriado pelo entusiasmo, pela lealdade e pela dedicação à Força e aos companheiros. É, portanto, uma decisão individual em prol da coletividade.

O construto também é tratado com ênfase no MCA 909-1 “Programa de Formação e Fortalecimento de Valores”, aprovado em 2016 e reeditado em 2022 pelo Comando da Aeronáutica. No MCA, o comprometimento é analisado por meio de quatro aspectos: fé na missão, motivação, responsabilidade e dedicação.

A fé na missão é citada no Estatuto dos Militares, aprovado pela Lei nº 6.880, de 1980, como manifestação essencial do valor militar, sendo considerada uma obrigação militar. A mesma lei orienta que o militar deve amar a verdade e a responsabilidade.

Segundo o MCA 2-1, “Manual de liderança da FAB”, de 2016, quando os valores da organização coincidem com os do indivíduo, este se motiva. Segundo o texto, a Motivação Inspiracional “representa os líderes que motivam e inspiram seus liderados a se comprometerem e serem responsáveis pela evolução da organização” (MCA 2-1, 2016, p. 20).

De acordo com o MCA 909-1 (2022, p. 67), é dever militar a dedicação e a fidelidade à pátria, devendo o militar “priorizar o interesse da Pátria sobre qualquer outro interesse e exteriorizar o orgulho de ser brasileiro e o culto ao patriotismo e ao civismo.”.

Ainda de acordo com o MCA 909-1, o conceito de comprometimento está ligado a um compromisso oriundo de uma obrigação e intimamente relacionado com o termo responsabilidade. Segundo a norma (2022, p. 20),

a profissão militar diferencia-se das demais por estar exposta a circunstâncias caracterizadas pelo risco à vida, preceitos rígidos de hierarquia e disciplina, prontidão, disponibilidade permanente, impossibilidade de filiação a partidos políticos/sindicatos e congêneres, mobilidade geográfica, comprometimento da própria vida e atuação em prol de interesses coletivos do Estado.

Como se pode perceber, o comprometimento na Força Aérea encontra-se em um patamar diferente do que pode ser encontrado em outras instituições públicas e privadas, incluindo o sacrifício da própria vida e cumprir obrigações assumidas com responsabilidade, buscando exceder as expectativas no atingimento de metas e objetivos institucionais.

Neste rol de obrigações assumidas, o compromisso com a pátria nas Forças Armadas não figura como algo tácito, subjetivo ou mesmo opcional, mas é assumido de forma solene e formal por todos os que decidem ingressar em suas fileiras.

De acordo com o inciso V do artigo 177 do Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas, aprovado pela Portaria GM-MD nº 1.143, de 3 de março de 2022, os militares ingressantes prestam o compromisso solene,

perante a Bandeira Nacional desfraldada, com o braço direito estendido horizontalmente à frente do corpo, mão aberta, dedos unidos, palma para baixo, repetindo, em voz alta e pausada, o texto "INCORPORANDO-ME À MARINHA DO BRASIL (OU AO EXÉRCITO BRASILEIRO OU À AERONÁUTICA BRASILEIRA) - PROMETO CUMPRIR RIGOROSAMENTE - AS ORDENS DAS AUTORIDADES - A QUE ESTIVER SUBORDINADO - RESPEITAR OS SUPERIORES HIERÁRQUICOS - TRATAR COM AFEIÇÃO OS IRMÃOS DE ARMAS - E COM BONDADE OS SUBORDINADOS - E DEDICAR-ME INTEIRAMENTE AO SERVIÇO DA PÁTRIA - CUJA HONRA - INTEGRIDADE - E INSTITUIÇÕES - DEFENDEREI - COM O SACRIFÍCIO DA PRÓPRIA VIDA".

Tudo isso evidencia a necessidade de se ter, por parte dos militares, um alto nível de comprometimento para com a instituição e, em sentido mais amplo, com a sua pátria. Ou seja, os militares, por sua destinação constitucional de defesa da soberania da pátria e dos poderes constituídos, possuem peculiaridades que não se aplicam aos demais trabalhadores.

Tendo em vista o que foi explicitado nesta seção, surge uma forma de comprometimento peculiar aos militares e, a fim de viabilizar uma análise que inclua importantes aspectos da vida castrense, para este trabalho será criada uma quarta base do comprometimento, que denominaremos comprometimento militar.

## 2.4 Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional

É necessário conhecer os fatores que conduzem ao comprometimento organizacional, ou seja, os seus antecedentes, como características pessoais, cultura organizacional e as inter-relações do grupo. Conhecendo o que produz comprometimento, bem como o que se correlaciona com ele, as organizações poderão trabalhar em formas de favorecer o seu aumento e disseminação.

De igual modo, é premente saber os fatores consequentes do comprometimento, que podem ser positivos, caso o comprometimento seja alto, ou negativos em caso de baixo comprometimento. Sendo positivos, podem produzir aumento na produtividade, melhora dos processos e aumento do bem-estar. Caso sejam negativos, tendem a gerar absenteísmo, rotatividade, baixo desempenho e intenção de sair da empresa (PINHO, OLIVEIRA e SILVA, 2020).

Dentre os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional, descreveremos os principais: cultura, comportamento, satisfação, motivação, absenteísmo, presenteísmo e rotatividade.

### 2.4.1 Cultura organizacional

Um dos primeiros aspectos que percebemos ao ingressar em uma organização é a sua cultura. A cultura representa a forma como as pessoas se relacionam na organização, como se vestem, como dialogam, quais regras cumprem, ainda que nada esteja escrito.

Segundo Paz *et al.* (2020, p. 3), a cultura organizacional se origina dos valores individuais dos membros da organização, “construindo formas de sentir, pensar e agir compartilhadas nas organizações”. Para os autores, por meio da cultura organizacional, devem ser “implementadas políticas, diretrizes e ações em prol do trabalhador que, por sua vez, se compromete com o alcance de metas, sobrevivência e crescimento da organização”.

Robbins (2005, p. 375) crê que a cultura organizacional é “um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais”. Para o autor, trata-

se de um conjunto de características compartilhadas pelos seus indivíduos, uma percepção comum, ainda que não gostem de tais características.

Ainda segundo o autor, existem culturas fortes e fracas. “Uma cultura forte terá uma influência maior sobre o comportamento de seus membros por causa do grau de compartilhamento e intensidade, que cria um clima interno de alto controle comportamental. Essa unanimidade de propósitos gera coesão, lealdade e comprometimento organizacional”. Como consequência, a tendência é que haja maior integração e menor rotatividade da força de trabalho. Em uma organização, pode ainda haver uma cultura dominante e outras subculturas, convivendo em harmonia ou não (ROBBINS, 2005, p. 375).

#### **2.4.2 Comportamento organizacional**

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2020, p. 20), “o comportamento organizacional é um campo de estudos voltado a entender, explicar, prever e modificar o comportamento humano que ocorre no contexto organizacional”.

Já conforme Limongi-França (2006, p. 8), “comportamento organizacional é o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho”.

Para Newstrom (2008, p. 3), comportamento organizacional é o

estudo sistemático e aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduo, seja em grupos. Ele busca identificar as formas pelas quais as pessoas podem agir de maneira mais eficaz. O comportamento organizacional é uma disciplina cuja base do conhecimento e um grande número de estudos de pesquisa e de desenvolvimento conceituais estão constantemente adicionando novos elementos. Ele também pode ser descrito como uma ciência aplicada, já que a informação de práticas efetivas executadas por uma organização é disseminada para muitas outras.

Segundo Griffin e Moorhead (2016, p. 38), “comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano em contextos organizacionais, a interface entre o comportamento humano em relação à empresa e a análise da própria organização”.

Robbins, 2005 apud Alves (2023, p. 4) conceitua comportamento organizacional como a “área de estudo que pesquisa o impacto causado pelos indivíduos, grupos e estruturas dentro das organizações”.

Como podemos deprender da análise dos conceitos dos autores citados, o comportamento organizacional envolve as ações das pessoas no contexto das organizações, ou seja, o modo como elas se portam no ambiente de trabalho.

### 2.4.3 Motivação

A motivação é o motor que impulsiona os indivíduos a agirem em prol dos seus interesses. No contexto organizacional não é diferente, sendo o seu comportamento direcionado pelos motivos que os levam à ação. Vejamos como diversos autores conceituam a motivação:

Para Griffin e Moorhead (2016, p. 119), “motivação representa um conjunto de forças que leva as pessoas a se engajarem em algum tipo de comportamento mais do que qualquer outro comportamento alternativo”.

Camargo, Camargo e Souza (2019) informam que a origem etimológica da palavra motivação está contida na ideia de movimento, uma vez que se deriva do Latim *motus*, que significa mover-se. Ainda segundo os autores, a motivação pode ser extrínseca ou intrínseca. Na motivação intrínseca, o que move o indivíduo são aspectos internos à sua pessoa, ao passo que, na motivação extrínseca, o estímulo vem de fora do indivíduo.

Segundo Robbins (2005, p. 132), motivação é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. O autor elenca as três teorias mais conhecidas sobre a motivação: a hierarquia das necessidades, as teorias X e Y e a teoria de dois fatores.

Na teoria das necessidades, elaborada por Abraham Maslow, o ser humano é guiado por suas necessidades, categorizadas como: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização. Satisfazendo-se as primeiras, mais básicas, evolui-se para as demais, mais complexas (ROBBINS, 2005).

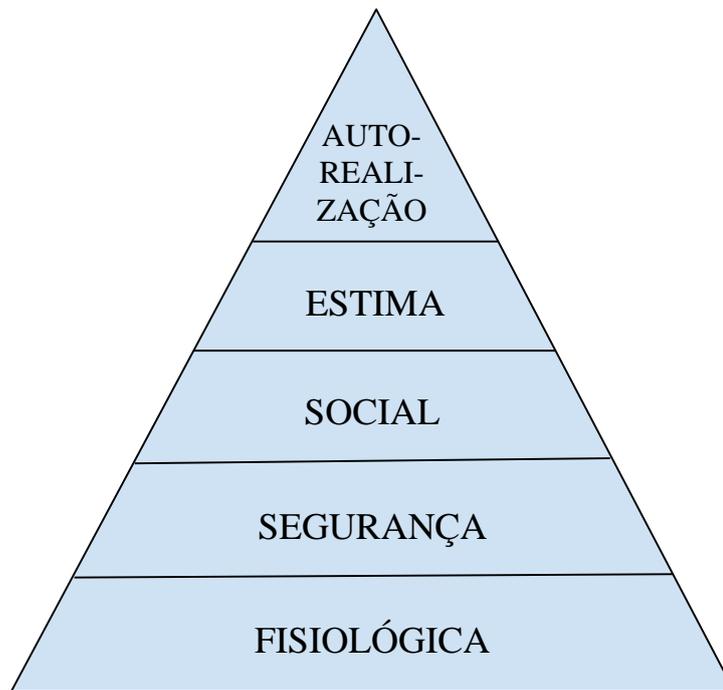


FIGURA 2 - Hierarquia das Necessidades, de Maslow  
Fonte: Robbins (2005, p. 133)

A Teoria X e a Teoria Y, de Douglas McGregor, apresentam premissas dos executivos em relação à natureza dos seres humanos. Na Teoria X, essencialmente negativa, os funcionários não gostam de trabalhar, evitam o trabalho, têm pouca ambição, evitam responsabilidades e precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados. Já na Teoria Y, essencialmente positiva, os funcionários consideram o trabalho algo natural, aceitam a responsabilidade e, se comprometidas, demonstram autocontrole e auto-orientação, bem como capacidade de tomar decisões inovadoras (ROBBINS, 2005).

A teoria de dois fatores ou teoria da higiene-motivação, de Frederick Herzberg, enuncia que a relação da pessoa com o seu trabalho pode determinar o seu sucesso ou fracasso. Para o teórico, as condições em torno do trabalho são consideradas fatores higiênicos, que contribuirão para a insatisfação ou para a não-insatisfação no trabalho, mas não determinarão a satisfação ou a não-satisfação, ou a motivação ou a não-motivação das pessoas. Para impactar a motivação, é preciso ênfase nos fatores associados intrinsecamente ao trabalho, como reconhecimento, oportunidades de crescimento e realização, por exemplo (ROBBINS, 2005).

#### **2.4.4 Satisfação no trabalho**

Segundo Pinho, Oliveira e Silva (2022), a satisfação no trabalho está relacionada com o bem-estar do trabalhador no ambiente laboral, na conexão entre os seus objetivos e os da organização. Assim, o indivíduo satisfeito tende a se inserir no desenvolvimento da organização e contribui para o alcance dos objetivos institucionais, enquanto atinge os seus próprios objetivos. É como se os objetivos individuais e coletivos se imbricassem, caminhando na mesma direção.

Conforme Correia (2017, p. 22), “satisfação profissional é um fenômeno multifacetado, complexo, circunscrito a determinada conjuntura organizacional, ambiental e pessoal, refletindo-se na atitude e estado emocional face ao trabalho”.

Para Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017), a satisfação está atrelada a aspectos como a ambição pessoal, formação, posição na estrutura da organização e das experiências e expectativas individuais. Os autores afirmam ainda que a satisfação se relaciona a recompensas e compensações individuais. Portanto, pessoas diferentes encontrarão satisfação de distintos modos.

Já Brandão *et al.* (2014, p. 97) considera que “ao se estudar a satisfação no trabalho no âmbito da Administração Pública, devem ser consideradas suas peculiaridades concernentes à gestão de pessoas”.

De acordo com Robbins (2005, p. 68-69), a satisfação no trabalho se relaciona negativamente com o absentismo e com a rotatividade, isto é, quanto mais satisfeito estiver o trabalhador, menor será a propensão a abandonar o trabalho ou se ausentar dele. Conforme o autor, “funcionários satisfeitos e comprometidos, por exemplo, apresentam índices mais baixos de rotatividade e absentismo”.

#### **2.4.5 Absenteísmo, presenteísmo e rotatividade**

Robbins (2005, p. 21-22) conceitua o absentismo como o não-comparecimento do trabalhador ao seu local de trabalho. Ainda segundo o autor, rotatividade “é a permanente saída e entrada de pessoal da organização, de forma voluntária ou involuntária”.

Para Pie *et al.* (2020, p. 1), “o presenteísmo pode ser definido como estar no trabalho mesmo percebendo limitações, físicas ou psíquicas, que podem reduzir a capacidade laborativa”. Para os autores, conhecer este comportamento pode ser benéfico tanto para o trabalhador, devido à possibilidade de melhoria da sua saúde, quanto para a organização, ao prevenir o absenteísmo e a incapacidade laboral, devido à identificação precoce de tais ocorrências.

Diversas organizações vêm sofrendo com absenteísmo, presenteísmo e rotatividade em seus quadros de funcionários. Para mitigar os efeitos desses fenômenos, as organizações necessitam trabalhar a gestão de pessoas. Conforme Diógenes, Paschoal, Neiva e Meneses (2016) apud Pinho, Oliveira e Silva (2022), os governos precisam atrair, contratar e manter servidores competentes e motivados para prestarem um serviço público de qualidade.

Neste sentido, como muitas vezes o poder público não consegue oferecer salários no patamar das grandes empresas privadas, é fundamental conhecer as causas da rotatividade, do presenteísmo e do absenteísmo para manter o seu capital humano.

De acordo com Pinho, Oliveira e Silva (2022, p. 16),

à medida em que a instituição se compromete com seus servidores na oferta de práticas de envolvimento, condições de trabalho e de remuneração e recompensas, menor será a intenção do servidor em sair da instituição. Em contrapartida, as práticas de recrutamento e seleção apresentaram efeito positivo na intenção de rotatividade, denotando que a forma como a organização vem conduzindo essas práticas é um fator que leva os indivíduos a considerarem deixar a organização.

Para Klein e Mascarenhas (2016), os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos afetam a retenção e a satisfação nas organizações. Desse modo, satisfeitos os dois fatores, há tendência de elevação da retenção e satisfação, ocorrendo o oposto se não satisfeitos.

Por fim, segundo Meyer e Allen, todas as formas de comprometimento organizacional possuem impactos na produtividade e no absenteísmo na organização. Desse modo, “funcionários que estão fortemente comprometidos são aqueles que são menos propensos a deixar a organização” (MEYER e ALLEN, 1990, p. 1).

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

No presente trabalho foi utilizado um instrumento que investiga os tipos de comprometimento explicitados pelo modelo tridimensional de Meyer e Allen. O presente capítulo está subdividido em seções. A primeira seção trata do tipo e da descrição geral da pesquisa, a segunda seção trata da organização pesquisada, a terceira seção é sobre a população e amostra da pesquisa, a quarta seção apresenta os instrumentos da pesquisa e, por fim, a quinta seção trata da coleta e análise dos dados.

O estudo foi elaborado por meio de pesquisa quantitativa, descritiva correlacional com a finalidade de identificar, empiricamente, a percepção dos militares quanto ao comprometimento organizacional. Utilizou-se o modelo de Meyer e Allen, que subdivide esse comprometimento em AFETIVO, INSTRUMENTAL e NORMATIVO, conforme exposto no referencial teórico deste trabalho.

Para o atingimento do objetivo, com o fim de coletar informações referentes ao comprometimento, foi aplicado um questionário aos militares do Comando da Aeronáutica, baseado no questionário tridimensional de Meyer e Allen, como será descrito no próximo tópico.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A pesquisa efetuada possui natureza empírica, podendo ser classificada como descritiva e correlacional, com abordagem quantitativa. Uma pesquisa visa levantar as percepções dos respondentes referente a determinado tema. Gil (2022) define pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos [...] A pesquisa é desenvolvida utilizando-se conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e procedimentos científicos.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), o objeto de um trabalho científico é a sistematização metódica e objetiva de informações fragmentadas, seguida da identificação de suas relações e sequências repetitivas, com a finalidade de descobrir respostas para determinada questão problema. Relacionam ainda que o caráter da pesquisa, entendida por descritiva, traz a

definição das características da população ou um fenômeno. A natureza da pesquisa efetuada é qualitativa e quantitativa, predominando a natureza quantitativa, pois trabalhou-se com dados numéricos para a compreensão dos fenômenos, preferências e comportamentos dos indivíduos pesquisados (PRODANOV e FREITAS, 2013). É considerada de corte transversal, pois representa um determinado momento na vida dos profissionais, e não uma análise temporal (VERGARA, 2016).

### **3.2 Caracterização da organização**

O presente trabalho foi efetuado com membros das Forças Armadas, especificamente no Comando da Aeronáutica – COMAER.

As Forças Armadas são instituições nacionais e permanentes, cuja missão é a defesa da pátria e a garantia dos poderes constituídos, sendo integradas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica (Lei 6.880, de 1980).

Os membros das Forças Armadas são denominados militares e formam uma categoria especial de servidores, não podendo ser equiparados a qualquer outra categoria, mesmo a dos servidores públicos civis federais.

Das três Forças Armadas, a Aeronáutica é a mais jovem, possuindo pouco mais de oitenta anos. A criação da Força Aérea se deu por meio de integrantes do Exército Brasileiro, diante da necessidade de aprimoramento da aviação militar no país.

A Força Aérea Brasileira atua precipuamente no controle e defesa do espaço aéreo brasileiro, correspondente a 22 milhões de quilômetros quadrados (<https://www.fab.mil.br/dimensao22/>), mas possui também outras atribuições, como evacuação aeromédica, transporte de órgãos, apoio a populações ribeirinhas, atividades aeroespaciais e Correio Aéreo Nacional (<https://www.fab.mil.br/competencia>).

Conforme estabelecido na DCA 11-45 “Concepção Estratégica Força Aérea 100”, a Força Aérea possui a missão de “manter a soberania do espaço aéreo e integrar o território nacional, com vista à defesa da pátria”. Sua visão compreende “em 2041, ser uma

Força Aérea de grande capacidade dissuasória, operacionalmente moderna e atuando de forma integrada para a defesa dos interesses nacionais”. Possui como valores: “disciplina, patriotismo, integridade, comprometimento e profissionalismo” (DCA 11-45, 2018, p. 20-21).

Neste trabalho, os termos “Comando da Aeronáutica”, “COMAER”, “Força Aérea Brasileira”, “Força Aérea” e “FAB” serão usados com a mesma conotação, designando a instituição das Forças Armadas responsável pela defesa da soberania nacional no espaço aéreo brasileiro.

### **3.3 População e amostra**

O objeto de estudo do presente trabalho é o comprometimento organizacional dos militares da Força Aérea Brasileira. Contudo, por tratar-se de uma instituição que atua nacional e internacionalmente, com organizações militares espalhadas por todo o território brasileiro e com representações no exterior, e ainda devido ao imenso efetivo de cerca de 81 mil militares que a compõem (conforme a Lei nº 11.320, de 2006), este estudo se restringirá a duas turmas de militares de carreira, sendo uma de oficiais e uma de graduados.

Turma é a denominação dada ao agrupamento de militares matriculados em determinada organização militar de ensino, a fim de receberem idêntica formação militar. Durante o período de formação, seus componentes recebem a denominação de alunos ou estagiários. Após a formação, o vínculo criado é utilizado para diversas finalidades, como a cogitação para cursos, promoções, missões no exterior e indicações para comando, criando vínculos que perduram por toda a carreira e até na inatividade.

De acordo com os § 1º e 3º do Art. 16 da Lei nº 6.880, de 1980, “posto é o grau hierárquico do oficial, conferido por ato do Presidente da República ou do Ministro de Força Singular e confirmado em Carta Patente” e “graduação é o grau hierárquico da praça, conferido pela autoridade militar competente”.

Para efeito de localização das turmas objeto deste trabalho na estrutura hierárquica da Força Aérea Brasileira, será apresentada a relação de postos e graduações do Comando da Aeronáutica, elaborada pelo autor, com base no contido na página da instituição na Internet:

QUADRO 1  
Postos e Graduações

CÍRCULO	POSTO OU GRADUAÇÃO
OFICIAIS	Marechal do Ar
	Tenente-Brigadeiro do Ar
	Major-Brigadeiro
	Brigadeiro
	Coronel
	Tenente-Coronel
	Major
	Capitão
	<b>Primeiro-Tenente</b>
	<b>Segundo-Tenente</b>
	Aspirante
GRADUADOS	<b>Suboficial</b>
	<b>Primeiro-Sargento</b>
	Segundo-Sargento
	Terceiro-Sargento
	Cabo
	Tafeiro-Mor
	Soldado-de-Primeira-Classe
	Tafeiro-de-Primeira-Classe
	Soldado-de-Segunda-Classe
	Tafeiro-de-Segunda-Classe

Fonte: Adaptado de <https://www.fab.mil.br/postosegraduacoes>.

A turma de oficiais estudada neste trabalho é composta por militares dos postos de Primeiro-Tenente e Segundo-Tenente, enquanto a de graduados contém militares das graduações de Suboficial e Primeiro-Sargento.

Como se pode observar no Quadro 1, os postos e graduações das turmas em análise encontram-se no centro da estrutura hierárquica da FAB, o que é interessante para o estudo, pela possibilidade de eliminar vieses que porventura poderiam surgir ao focar em elementos do topo ou da base da estrutura hierárquica.

A população desta pesquisa foi composta por 210 militares, componentes de uma turma de oficiais e uma turma de graduados, distribuídos em diversas organizações militares pelo Brasil, pertencentes à estrutura do COMAER. Responderam ao questionário, compondo a sua amostra, um total de 106 militares distribuídos de acordo com a carreira e características sociodemográficas listadas abaixo:

TABELA 1  
Dados da amostra

Posto ou graduação	Oficiais	57
	Graduados	49
Sexo	Masculino	74
	Feminino	32
Tempo de FAB	20 a 25 anos de FAB	66
	26 a 30 anos de FAB	24
	31 a 35 anos de FAB	16
	36 a 40 anos de idade	18
Idade	41 a 45 anos de idade	57
	46 a 50 anos de idade	27
	51 a 55 anos de idade	4
	Ensino Médio	16
Grau de instrução	Superior incompleto	5
	Superior completo	82
	Mestrado	2
	Doutorado	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos respondentes, temos um percentual de 53,8% de oficiais e 46,2% de graduados, sendo todos militares da Ativa. São 69,8% do sexo masculino e 30,2% do feminino. Em relação ao tempo de FAB, 62,3% possuem de 20 a 25 anos, 22,6% de 25 a 30 anos e 15,1% de 30 a 35 anos. Do total, 53,8% possuem entre 41 e 45 anos de idade, 25,5% entre 46 e 50 anos, 17% entre 36 e 40 anos e 3,8% entre 51 e 55 anos de idade. Finalizando os dados sociodemográficos, 77,4% da amostra possui Ensino Superior completo, 15,1% possuem o Ensino Médio completo e os demais 7,5% se dividem em Ensino Superior incompleto, mestrado e doutorado.

Analisando os dados, pode-se inferir que a amostra está balanceada entre oficiais e graduados, sendo composta aproximadamente por metade de cada grupo, com leve predominância para os oficiais. Como todos os respondentes são militares da Ativa e não há militares prestadores de tarefa por tempo certo (PTTC), este dado não será utilizado nas análises deste trabalho.

Já em relação ao sexo, observa-se que o sexo masculino é predominante na amostra, o que indica que, nos postos e graduações em análise neste trabalho, as mulheres ainda são minoria.

Os dados colhidos acerca do tempo de FAB informam que trata-se de militares em fase intermediária da carreira, sendo o maior percentual entre 20 e 25 anos. 84,9% estão entre 20 e 30 anos.

Os dados também permitem inferir tratar-se de homens e mulheres com presumida maturidade, por estarem acima dos 40 anos de idade, com maior concentração entre os 41 e 45 anos de idade.

Por fim, infere-se ser um grupo com alto grau de instrução, pois apenas 15% não ingressaram em instituições de Ensino Superior, sendo que mais de 80% o concluíram.

### **3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa**

Para viabilizar a pesquisa, foi utilizado questionário elaborado por meio da ferramenta Forms da plataforma Google. O questionário, disponível no Apêndice A, foi dividido em três partes, a saber:

a) Preâmbulo, denominado “Informações pessoais”, que tem a função de introduzir o assunto do questionário ao respondente, enunciando o assunto, os objetivos, a organização, um agradecimento e disponibilizando meio de contato para dúvidas. Esta parte foi utilizada como validadora do questionário;

b) Parte 1, que trata da identificação do respondente. Cumpre informar que este conjunto de respostas não identifica totalmente o respondente, mas compreende algumas características como posto ou graduação, quadro, situação militar, tempo de serviço, sexo, idade e grau de instrução, que foram utilizadas para proceder às correlações com as respostas obtidas na Parte 2; e

c) Parte 2, para colher as percepções individuais dos respondentes acerca de questões relacionadas ao comprometimento organizacional.

Para construir a Parte 2 do questionário, foram utilizadas dezenove assertivas do modelo de Meyer e Allen, sendo seis relacionadas ao comprometimento afetivo, seis referentes ao comprometimento normativo e sete relativas ao comprometimento instrumental, e ainda sete asserções elaboradas pelo autor especificamente para este trabalho. Neste questionário, os respondentes manifestaram o grau de concordância em relação a cada uma das assertivas, baseando-se numa escala intervalar *Likert* com cinco opções, conforme abaixo:

- a) concordo plenamente;
- b) concordo parcialmente;
- c) não concordo nem discordo;
- d) discordo parcialmente; e
- e) discordo plenamente.

A seguir serão discriminadas as perguntas realizadas aos respondentes do questionário:

QUADRO 2  
Comprometimento Afetivo

Nr	Questão
1	Não me sinto "emocionalmente ligado" à FAB
2	A FAB tem um grande significado pessoal para mim
3	Não me sinto como "fazendo parte da família" na FAB
4	Na realidade sinto os problemas da FAB como se fossem meus
5	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na FAB
6	Não me sinto como fazendo parte da FAB

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1990).

QUADRO 3  
Comprometimento Instrumental

Nr	Questão
7	Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da FAB
8	Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da FAB, mesmo que o pudesse fazer
9	Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para a FAB é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui
10	Neste momento, manter-me na FAB é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal
11	Uma das consequências negativas para mim se saísse da FAB resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis
12	Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da FAB neste momento
13	Como já dei tanto à FAB, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar em outra instituição

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1990).

QUADRO 4  
Comprometimento Normativo

Nr	Questão
14	Eu não iria deixar a FAB neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui
15	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na FAB
16	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a FAB no presente momento
17	A FAB merece a minha lealdade
18	Sentir-me-ia culpado se deixasse a FAB agora
19	Sinto que tenho um grande dever para com a FAB

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1990).

QUADRO 5  
Comprometimento Militar

Nr	Questão	Comprometi- mento
20	Realizo minhas atividades com esmero, porque devo isso à sociedade	Normativo
21	A FAB forjou em mim valores que levarei por toda a minha vida	Afetivo
22	Vejo o meu trabalho como uma oportunidade de fazer algo pela sociedade	Afetivo
23	Considero o meu trabalho como uma via de mão dupla, na qual satisfaço os interesses da FAB e ela os meus	Instrumental
24	Não consideraria deixar a FAB por outro trabalho que me remunerasse um pouco melhor, pois estou realizado aqui	Afetivo
25	Sinto que as ferramentas atuais de avaliação de desempenho da FAB atingem os objetivos de meritocracia e de otimização	Afetivo
26	Sinto-me realizado com o meu trabalho	Afetivo

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Visando obter os insumos para a elaboração deste trabalho, o autor conversou com os membros das duas turmas, a fim de sensibilizar os respondentes para ocorrer uma melhor aceitação na resposta à pesquisa. Como a resposta foi positiva, o *link* para o questionário foi enviado nos grupos das turmas no aplicativo Whatsapp, no dia 20 de dezembro de 2022, com prazo para resposta até o dia 30 de dezembro de 2022.

Não houve outra forma de coleta das informações, além do procedimento acima descrito. A turma de oficiais era composta por 76 militares, enquanto a de graduados somava 134. No total, 106 respostas foram contabilizadas no Google Forms, aplicação que permite acompanhar a evolução da aplicação do questionário e fornece ao proprietário todos os dados inseridos, permitindo-lhe extraí-los por meio de planilha e gráficos.

Com todas as informações compiladas em planilha, foi utilizada a aplicação IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences), versão 29.0, para parametrizar os dados e proceder às correlações das variáveis com as características dos respondentes.

## 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Os dados extraídos dos questionários respondidos pelos militares do COMAER foram analisados e correlacionados entre si. Fez-se uma análise dos seguintes aspectos: frequência, média, desvio padrão e coeficiente de variação. Por meio da análise destes fatores foi possível levantar quais os aspectos dentro do grupo analisado no COMAER carecem de maior atenção da gestão de pessoas. A apresentação dos dados segue a base da ordem de questões do instrumento. Conforme ensina Matthiensen (2011), para realizar as necessárias análises estatísticas, as respostas foram transformadas de uma escala nominal para uma escala numérica, conforme a seguir:

- a) às respostas “discordo plenamente” foi atribuído o valor 0;
- b) às respostas “discordo parcialmente” foi atribuído o valor 0,25;
- c) às respostas “nem concordo nem discordo” foi atribuído o valor 0,50;
- d) às respostas “concordo parcialmente” foi atribuído o valor 0,75; e
- e) às respostas “concordo plenamente” foi atribuído o valor 1,0.

Para aferir a confiabilidade da pesquisa aplicada, foi utilizado o Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ). De acordo com Matthiensen (2011), este coeficiente é largamente utilizado para indicar se o instrumento de pesquisa aplicado realmente mede o fenômeno em estudo. Na aplicação do  $\alpha$ , os valores variam de 0 a 1 e quanto mais próximos de 1, maior a confiabilidade dos indicadores do instrumento.

O Coeficiente Alfa de Cronbach mede as correlações entre as respostas de um questionário, considerando as variâncias das respostas de cada item e a variância total do questionário. Assim, por exemplo, se todas as respostas fossem idênticas, não haveria variância, em uma correlação perfeita e o  $\alpha$  seria igual a 1. Se as respostas fossem todas diferentes, o  $\alpha$  corresponderia a 0 (MATTHIENSEN, 2011).

Na pesquisa desenvolvida neste trabalho, o Coeficiente Alfa de Cronbach correspondeu a 0,7433. Para Matthiensen (2011), o limite mínimo aceitável do coeficiente é de 0,6 em pesquisas exploratórias, sendo aceito de forma geral o mínimo de 0,7. Desse modo, pode-se dizer que o instrumento aplicado possui confiabilidade.

#### 4.1 Resultados do nível de Comprometimento Afetivo

Na Tabela 2, são apresentados os resultados descritivos referentes aos itens relacionados ao Comprometimento Afetivo, obtidos por meio do questionário aplicado aos militares do COMAER. Os dados apresentam-se por nível de comprometimento e os valores nas tabelas expressam o mínimo (Mín.) e o máximo (Máx.) obtido nas respostas dos respondentes, a média (Méd.), o desvio padrão (DP) e o coeficiente de variação (Cov) do respectivo instrumento.

TABELA 2  
Resultados do Comprometimento Afetivo

Questão	Mín.	Máx.	Méd.	DP	Cov
Não me sinto "emocionalmente ligado" à FAB	0	1	0,14	0,27	0,07
A FAB tem um grande significado pessoal para mim	0,25	1	0,95	0,13	0,02
Não me sinto como "fazendo parte da família" na FAB	0	0,75	0,20	0,30	0,08
Na realidade sinto os problemas da FAB como se fossem meus	0	1	0,58	0,32	0,10
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na FAB	0	1	0,89	0,22	0,05
Não me sinto como fazendo parte da FAB	0	0,75	0,12	0,23	0,05

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Analisando a tabela 2, identifica-se a questão “A FAB tem um grande significado pessoal para mim” como a que possui a maior média (0,95), com o menor desvio padrão (0,13) e menor variância (0,02). É importante ressaltar que esta média se aproxima da opção “concordo plenamente”, que equivale a 1,0, ou seja, há quase uma unanimidade nas respostas. Também há que ressaltar que a frequência relacionada à questão varia do valor 0,25 a 1, ou seja, não houve respostas “discordo plenamente”. O resultado indica uma forte identificação dos militares com a Força Aérea, para os quais a instituição figura não apenas como mera empregadora, mas possui alta significância.

Na sequência, a questão “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na FAB” apresenta média de 0,89, desvio padrão de 0,22 e variância de 0,05. A análise evidencia que há grande concordância e homogeneidade em relação à asserção proposta, ou seja, por meio da amostra em estudo, é possível inferir que grande parte da população, os militares da FAB, possuem apego com a instituição e não estariam dispostos a deixarem-na.

As negativas “Não me sinto ‘emocionalmente ligado’ à FAB”, “Não me sinto como ‘fazendo parte da família’ na FAB” e “Não me sinto como fazendo parte da FAB” apresentam congruência tanto semanticamente quanto na percepção dos respondentes da pesquisa. Como o sentido das afirmações está invertido, para uma análise correta, devemos inverter os seus resultados. Assim, as médias (0,14, 0,20 e 0,12) indicando discordância em relação às asserções propostas, indicam que os valores 0,86, 0,80 e 0,88 representariam as médias dos militares que se sentem emocionalmente ligados à FAB, como fazendo parte da família na FAB e como fazendo parte da FAB, respectivamente. Ademais, em duas das asserções, não houve respostas “concordo plenamente”, ou seja, grande parte dos militares percebe uma forte ligação e um profundo sentimento de pertencimento à instituição.

Destoando um pouco das demais, a questão “Na realidade sinto os problemas da FAB como se fossem meus” apresentou média 0,58, desvio padrão 0,32 e variância 0,10. Das questões ligadas ao Comprometimento Afetivo, esta obteve a maior indiferença e a maior heterogeneidade nas respostas. Talvez por ser uma questão de atribuição de problemas, com um viés um pouco pessoal, não houve maior polarização, concentrando-se as respostas nas alternativas centrais, que representam indiferença ou pouca inclusão.

Ao analisarmos as respostas da base afetiva em conjunto, considerando a inversão das negativas, obtemos uma média geral do Comprometimento Afetivo de 0,83, ou seja, entre “concordo parcialmente” (0,75) e “concordo plenamente” (1,0).

Diante do exposto, verifica-se elevado nível de Comprometimento Afetivo na percepção dos militares componentes da amostra em análise. Também há evidências de que existe um forte apego e sentimento de pertencimento dos militares com a instituição, aliado à grande identificação com os valores institucionais, que representam componentes da base afetiva, segundo a teoria tridimensional de Meyer e Allen. Desse modo, os militares permanecem na instituição em parte porque querem.

## 4.2 Resultados do nível de Comprometimento Instrumental

Na Tabela 3, são apresentados os resultados descritivos referentes aos itens relacionados ao Comprometimento Instrumental, obtidos por meio do questionário aplicado aos militares do COMAER. Os dados apresentam-se por nível de comprometimento e os valores nas tabelas expressam o mínimo (Mín.) e o máximo (Máx.) obtido nas respostas dos respondentes, a média (Méd.), o desvio padrão (DP) e o coeficiente de variação (Cov) do respectivo instrumento.

TABELA 3  
Resultados do Comprometimento Instrumental

Questão	Mín.	Máx.	Méd.	DP	Cov
Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da FAB	0	1	0,59	0,34	0,12
Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da FAB, mesmo que o pudesse fazer	0	1	0,77	0,29	0,08
Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para a FAB é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	0	1	0,63	0,33	0,11
Neste momento, manter-me na FAB é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	0	1	0,79	0,27	0,07
Uma das consequências negativas para mim se saísse da FAB resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	0	1	0,57	0,34	0,11
Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da FAB neste momento	0	1	0,84	0,24	0,06
Como já dei tanto à FAB, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar em outra instituição	0	1	0,76	0,31	0,10

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Analisando a tabela 3, identifica-se a questão “Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da FAB neste momento” como a que possui a maior média (0,84), com o menor desvio padrão (0,24) e menor variância (0,06) da base instrumental. Os

dados indicam um forte comprometimento instrumental em relação a esta asserção especificamente. Significa dizer que os militares percebem como elevados os custos associados a uma eventual saída da FAB, sejam eles econômicos, financeiros, psicológicos ou sociais.

Ainda com médias superiores a 0,75, as afirmativas "Neste momento, manter-me na FAB é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal" (0,79), "Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da FAB, mesmo que o pudesse fazer" (0,77) e "Como já dei tanto à FAB, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar em outra instituição" (0,76) apontam concordância. Isso ocorre porque, na média, as respostas posicionam-se entre "concordo parcialmente" e "concordo plenamente", mais próximas da primeira. Até aqui, depreende-se das respostas que os militares da FAB não consideram deixar a instituição devido aos custos e benefícios associados à sua saída. Além disso, entendem que o saldo entre os investimentos realizados e o retorno obtido é positivo. No entanto, como os desvios padrão e as variâncias apresentam valores próximos de 0,3 e 0,1, respectivamente, as respostas apresentam heterogeneidade entre si, significando que, apesar da média alta, houve grande variação nas respostas. Lembremos que o desvio padrão e a variância são medidas de dispersão da amostra e que, posicionados entre 0 e 1, quanto maior o seu valor, mais dispersos são os dados em análise.

O mesmo fenômeno ocorre com as afirmações "Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da FAB", "Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para a FAB é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui" e "Uma das consequências negativas para mim se saísse da FAB resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis", todas com desvio padrão acima de 0,3 e variância acima de 0,1. Porém, as médias de 0,59, 0,63 e 0,57, respectivamente, indicam posicionamento entre a indiferença e pouca concordância da amostra em relação às questões propostas, o que pode significar que há alternativas de emprego para os militares da FAB, mas estas não se mostram tão interessantes quanto permanecer na instituição.

Ao analisarmos as respostas da base instrumental em conjunto, obtemos uma média geral do Comprometimento Instrumental de 0,71, ou seja, muito próximo de "concordo parcialmente" (0,75).

Diante do exposto, verifica-se moderado nível de Comprometimento Instrumental na percepção dos militares componentes da amostra em análise, ou seja, há opções no mercado para os militares da FAB, mas os custos possivelmente não compensariam ou os benefícios não seriam suficientes o bastante para patrocinar a mudança. Assim, a análise aponta

que os militares consideram os custos associados à sua saída da FAB, mas percebem que permanecer é mais satisfatório. Desse modo, os militares permanecem na instituição em parte porque necessitam.

### 4.3 Resultados do nível de Comprometimento Normativo

Na Tabela 4, são apresentados os resultados descritivos referentes aos itens relacionados ao Comprometimento Normativo, obtidos por meio do questionário aplicado aos militares do COMAER. Os dados apresentam-se por nível de comprometimento e os valores nas tabelas expressam o mínimo (Mín.) e o máximo (Máx.) obtido nas respostas dos respondentes, a média (Méd.), o desvio padrão (DP) e o coeficiente de variação (Cov) do respectivo instrumento.

TABELA 4  
Resultados do Comprometimento Normativo

Questão	Mín.	Máx.	Méd.	DP	Cov
Eu não iria deixar a FAB neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	0	1	0,44	0,35	0,12
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na FAB	0	1	0,35	0,36	0,13
Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a FAB no presente momento	0	1	0,44	0,36	0,13
A FAB merece a minha lealdade	0	1	0,83	0,28	0,08
Sentir-me-ia culpado se deixasse a FAB agora	0	1	0,35	0,37	0,14
Sinto que tenho um grande dever para com a FAB	0	1	0,69	0,33	0,11

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Analisando a tabela 4, identifica-se a questão “A FAB merece a minha lealdade” como a que possui a maior média (0,83), com o menor desvio padrão (0,28) e menor variância (0,08), indicando concordância com um dos cernes da base normativa, que é a lealdade. Ou seja, grande parte dos militares nutrem sentimento de lealdade em relação à instituição. No

entanto, percebe-se uma ligeira heterogeneidade presente na questão, refletindo a acentuada heterogeneidade do conjunto de asserções relacionadas ao Comprometimento Normativo, que chega a 0,14 de variação. Tal variação indica que a maior quantidade de respondentes está dividida entre concordar parcialmente e plenamente com a afirmação.

Na sequência, a questão “Sinto que tenho um grande dever para com a FAB” apresenta média de 0,69, desvio padrão de 0,33 e variância de 0,11. A análise evidencia que há certa indiferença e grande heterogeneidade em relação à asserção proposta, que também representa um dos cerne da base normativa, o dever de permanecer na instituição. Sobre este aspecto, as respostas indicam que uma parte dos respondentes não considera possuir um dever com a instituição, mas a maioria concorda com a afirmação, ou seja, assume possuir obrigações para com a FAB.

É importante frisar que a negativa “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na FAB”, assim como ocorreu no Comprometimento Afetivo, deve ter o valor invertido, para que fique congruente com as demais afirmações do conjunto. Assim, sua média seria 0,65. No entanto, assim como a questão tratada no parágrafo anterior, os altos valores de desvio padrão e de variância indicam heterogeneidade nas respostas, ainda que a maioria dos respondentes considere possuir obrigações morais em permanecer na FAB.

As demais questões apresentaram médias, desvios padrão e variâncias que indicam discordância e grande heterogeneidade nas respostas. Neste aspecto, a questão que mais se destaca é "Sentir-me-ia culpado se deixasse a FAB agora", com a menor média (0,35) de toda a amostra, excluídas as asserções negativas das bases afetiva e normativa, que naturalmente necessitam ter o valor invertido. Desse modo, apesar de sentirem que têm obrigação e dever moral com a instituição, os militares não se sentiriam culpados se tivessem que deixar a FAB.

Ao analisarmos as respostas da base normativa em conjunto, considerando a inversão da negativa, obtemos uma média geral do Comprometimento Normativo de 0,57, ou seja, próximo de “nem concordo nem discordo” (0,50).

Diante do exposto, considerando que questões relacionadas a lealdade, dever e moral deslocaram a média do conjunto para cima que, ainda assim permaneceu na zona intermediária, verifica-se baixo nível de Comprometimento Normativo na percepção dos militares componentes da amostra em análise, evidenciando que sentimentos de culpa não vinculam os militares à FAB, mas lealdade, dever moral e cumprimento do dever sim. Desse modo, considerando que a média do conjunto, apesar de baixa, foi positiva, os militares permanecem na instituição em parte porque são obrigados.

#### 4.4 Resultados do nível de Comprometimento Militar

Na Tabela 5, são apresentados os resultados descritivos referentes aos itens relacionados ao Comprometimento Militar, obtidos por meio do questionário aplicado aos militares do COMAER. Os dados apresentam-se por nível de comprometimento (Compr.) e os valores nas tabelas expressam o mínimo (Mín.) e o máximo (Máx.) obtido nas respostas dos respondentes, a média (Méd.), o desvio padrão (DP) e o coeficiente de variação (Cov) do respectivo instrumento.

TABELA 5  
Resultados do Comprometimento Militar

Questão	Compr.	Mín.	Máx.	Méd.	DP	Cov
Realizo minhas atividades com esmero, porque devo isso à sociedade	Normativo	0	1	0,87	0,24	0,06
A FAB forjou em mim valores que levarei por toda a minha vida	Afetivo	0	1	0,95	0,14	0,02
Vejo o meu trabalho como uma oportunidade de fazer algo pela sociedade	Afetivo	0	1	0,87	0,22	0,05
Considero o meu trabalho como uma via de mão dupla, na qual satisfaço os interesses da FAB e ela os meus	Instrumental	0	1	0,82	0,24	0,06
Não consideraria deixar a FAB por outro trabalho que me remunerasse um pouco melhor, pois estou realizado aqui	Afetivo	0	1	0,62	0,35	0,12
Sinto que as ferramentas atuais de avaliação de desempenho da FAB atingem os objetivos de meritocracia e de otimização	Afetivo	0	1	0,41	0,33	0,11
Sinto-me realizado com o meu trabalho	Afetivo	0	1	0,80	0,28	0,08

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Analisando a tabela 5, identifica-se a questão “A FAB forjou em mim valores que levarei por toda a minha vida” como a que possui a maior média (0,95), com o menor desvio padrão (0,14) e menor variância (0,02), indicando imensa concordância e homogeneidade. Isto quer dizer que os militares carregam em si os valores doutrinários da instituição e, por óbvio, se identificam com eles.

Sem a mesma intensidade, mas na mesma direção, as questões "Realizo minhas atividades com esmero, porque devo isso à sociedade", "Vejo o meu trabalho como uma oportunidade de fazer algo pela sociedade", "Considero o meu trabalho como uma via de mão dupla, na qual satisfação os interesses da FAB e ela os meus" e "Sinto-me realizado com o meu trabalho" apresentam concordância da amostra, com médias de 0,87, 0,87, 0,82 e 0,80, respectivamente. No entanto, estas afirmações apresentaram respostas que indicam alguma heterogeneidade e dispersão nas respostas, com valores de desvio padrão entre 0,22 e 0,28 e de variância entre 0,05 e 0,08.

Até aqui, as respostas das afirmações, que possuem elementos das três bases anteriores, indicam alta concordância e um sentimento de dedicação e dever para com a sociedade, internalização de valores, e relativa satisfação com o trabalho, o que coaduna com os princípios vistos na Seção 2.6, comprometimento organizacional na Força Aérea Brasileira.

Ademais, há que acrescentar que estão presentes também elementos basilares da teoria tridimensional de Meyer e Allen, como a disposição em envidar esforços em prol da instituição, o apego, os custos associados à saída, a obrigação e o dever moral.

A asserção "Não consideraria deixar a FAB por outro trabalho que me remunerasse um pouco melhor, pois estou realizado aqui" apresentou média de 0,62, desvio padrão de 0,35 e variância de 0,12, indicando de indiferença a pouca concordância da amostra em relação à afirmação e grande heterogeneidade, o que demonstra relativa realização profissional, porém com grande dispersão das respostas. No entanto, necessário se faz mencionar que a maioria dos militares optaria em permanecer na FAB, ainda que recebesse uma proposta financeiramente melhor.

A asserção "Sinto que as ferramentas atuais de avaliação de desempenho da FAB atingem os objetivos de meritocracia e de otimização" apresentou média de 0,41, desvio padrão de 0,33 e variância de 0,11, indicando discordância da amostra em relação à afirmação e grande heterogeneidade. Infere-se, portanto, que a maioria dos militares da FAB considera a avaliação de desempenho a que são submetidos não meritocrática e não otimizadora do seu desempenho. Porém, há que se observar a grande variação das respostas em relação à média, indicando falta de consenso.

Ao analisarmos as respostas da base militar em conjunto, obtemos uma média geral do Comprometimento Militar de 0,76, ou seja, muito próximo de "concordo parcialmente" (0,75).

Diante do exposto, considerando que a questão relacionada à meritocracia deslocou a média do conjunto para baixo, de forma geral, verifica-se elevado nível de

Comprometimento Militar na percepção dos militares componentes da amostra em análise, com ênfase para os sentimentos de patriotismo e forja de valores. Desse modo, os militares permanecem na instituição porque querem, porque necessitam e porque são obrigados, em níveis variados das instâncias do estado psicológico.

Como pode ser observado na Tabela 6, que reúne os resultados da pesquisa, as quatro bases de comprometimento analisadas apresentaram médias superiores a 0,50, o que indica concordância.

TABELA 6  
Médias das Bases de Comprometimento

Base	Média
Afetiva	0,83
Instrumental	0,71
Normativa	0,57
Militar	0,76
Média das Bases	0,72

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

De todas as bases, a afetiva apresentou a maior média, indicando um nível de comprometimento dos militares com a FAB mais vinculado ao apego, à identificação, ao afeto e às afinidades com a instituição.

A base com a menor média foi a normativa, o que indica que os militares se sentem pouco obrigados a permanecerem na instituição, seja esta obrigação direcionada aos demais militares, à instituição ou a si próprios.

Considerando as bases instrumental e militar, resta claro que os militares consideram os custos associados à sua saída da organização, mas possuem um sentimento de dever para com a sociedade e utilizam dos seus esforços profissionais, com base nos valores adquiridos junto à FAB, para retribuir à sociedade, porque sentem que devem isso a ela.

Desse modo, como resultado final, infere-se alto grau de comprometimento organizacional dos militares em todas as bases analisadas, ainda que uma tenha um grau maior que a outra, o que permite concluir que os objetivos deste trabalho foram alcançados, com as ressalvas que serão explicitadas no próximo tópico.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

Este trabalho teve como escopo conhecer o comprometimento organizacional dos militares da Força Aérea Brasileira, utilizando a teoria tridimensional elaborada por Meyer e Allen (1991), com adaptações para o ambiente militar, procedendo-se à análise do comprometimento nas bases afetiva, instrumental, normativa e militar.

Os objetivos determinados para tal foram conhecer o nível de comprometimento e aspectos relacionados aos militares da FAB, o que foi demonstrado ao longo do trabalho e será resgatado adiante.

Para atingir os objetivos propostos, foi aplicado questionário à amostra, desenvolvido na ferramenta Forms da plataforma Google e disponibilizado pelo aplicativo Whatsapp, com opções de respostas na escala *Likert*.

Com base nas respostas, utilizando-se a aplicação IBM SPSS, foi possível verificar um alto grau de comprometimento organizacional dos militares do COMAER em todas as bases, mas principalmente na afetiva. Assim, é possível afirmar que o vínculo dos militares com a instituição é majoritariamente devido ao apego, ou seja, eles permanecem na organização porque querem e porque percebem afinidade entre os objetivos individuais e os institucionais. Esse resultado está em sintonia com os normativos militares descritos neste trabalho, por meio dos quais é possível perceber forte doutrina e cultura organizacional bastante sólida e compartilhada na caserna.

Na base instrumental, o comprometimento organizacional apurado foi de moderado a alto, indicando que os militares consideram os custos associados à sua saída da organização, sejam eles diretos ou indiretos, e decidem permanecer na FAB, mesmo tendo outras possibilidades de emprego.

Apesar de haver comprometimento na base normativa, esta se mostrou com o menor índice comparada às demais. Nesta base, destacam-se os aspectos relacionados à lealdade, dever e moral com maior concordância, mas a amostra discorda sobre haver culpa em deixar a organização, obrigação pessoal com os colegas de trabalho ou ser incorreto deixar a organização. Ainda assim, na soma das forças dicotômicas, é possível afirmar que existe comprometimento normativo, ainda que seja baixo.

Finalizando a análise das bases do comprometimento organizacional, temos a militar, criada especificamente para este trabalho, com afirmativas classificadas dentro do modelo proposto por Meyer e Allen (1991). Esta base também tinha o mote de tentar compreender o comprometimento dos militares com relação à sua missão finalística, que é atender de formas específicas às necessidades da sociedade, considerando também como a recente queda na confiabilidade da sociedade em relação aos militares se relaciona ao seu comprometimento.

De acordo com os resultados apresentados, há entre os militares um sentimento de dever e dedicação à pátria, com anseio de corresponder por meio da realização de atividades com esmero e abnegação. Igualmente, ressalta-se a internalização de valores construídos durante a carreira que moldaram a amostra, profissional e individualmente. A única ressalva a fazer nesta base é que os militares não estão satisfeitos com as ferramentas atuais de avaliação de desempenho. Caso esta questão fosse omitida da pesquisa, o que claramente não é a intenção, a média da base, representando a concordância com as afirmações propostas, seria de 0,82. Ou seja, o seu resultado estaria muito mais próximo da base afetiva. Assim, é possível concluir que há elevado comprometimento militar na Força Aérea Brasileira.

Importante se faz observar, na análise das bases em conjunto, que, devido aos normativos militares e a própria cultura organizacional apregoarem as obrigações dos militares de forma coercitiva e indelével, naturalmente se poderia pensar que a base expoente do comprometimento organizacional seria a normativa. No entanto, esta base representou aquela com o menor índice comparada às demais, figurando a internalização de valores, o apego à instituição, a vontade de contribuir com ela e a identificação com seus objetivos o que ficou mais evidente nesta análise.

Também pôde-se observar, pelos dados sociodemográficos, que a amostra é composta por profissionais com certa maturidade, tanto em idade (média de aproximadamente 44 anos de idade) e tempo de serviço (média de aproximadamente 25 anos de serviço) quanto em conhecimento acadêmico (mais de 80% possuem curso superior).

Portanto, conclui-se que os objetivos deste trabalho foram plenamente alcançados, pois foi possível conhecer o nível de comprometimento organizacional dos militares da FAB, assim como outros aspectos relacionados a sexo, faixa etária, tempo de serviço, grau de instrução e posição na hierarquia militar.

No entanto, há muito ainda a ser pesquisado sobre o tema, que carece de trabalhos tanto em quantidade quanto em aprofundamento e transversalidade. Por ser uma instituição com pouca abertura para o público externo, há grande dificuldade a ser superada para que tais estudos possam ser conduzidos.

Neste sentido, o presente trabalho figura como um ponto de partida para futuras abordagens, com algumas recomendações descritas a seguir:

- a) pesquisas em outras organizações militares da Força Aérea, do Exército Brasileiro e da Marinha do Brasil;
- b) pesquisas utilizando outros modelos de análise de comprometimento organizacional;
- c) pesquisas que correlacionem o comprometimento organizacional com aspectos sociodemográficos;
- d) pesquisas que correlacionem o comprometimento organizacional com seus antecedentes e consequentes;
- e) pesquisas que correlacionem o comprometimento organizacional com avaliação de desempenho; e
- f) pesquisas que observem, analisem e proponham práticas mais efetivas de como avaliar o desempenho militar, com as peculiaridades já tratadas neste trabalho e outras que porventura estejam em seu contexto.

Este trabalho pode ainda ser utilizado para o estabelecimento de políticas de gestão de pessoas que visem fomentar a maximização do comprometimento organizacional dos militares da Força Aérea Brasileira. De igual modo, pode a pesquisa aqui exposta ser utilizada para propor melhorias ao sistema de avaliação de desempenho da FAB. Assim, de modo geral, ações podem ser realizadas no sentido de fortalecer o vínculo entre os militares e a instituição, com maior percepção de meritocracia e justiça pelos militares e melhor entrelaçamento entre os objetivos individuais e organizacionais.

## REFERÊNCIA

ALVES, O. F. **Comportamento organizacional**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2023. 180 p.

BASTOS, A.V. B. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.

BRANDÃO, I. de F. et al. Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, Porto Alegre, v. 20, p. 90-113, 2014.

BRASIL. **Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16880.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16880.htm)> Acesso em: 06 maio 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.320, de 6 de julho de 2006**. Fixa os efetivos do Comando da Aeronáutica em tempo de paz e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11320.htm#art7](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11320.htm#art7)> Acesso em: 06 maio 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Portaria nº 21/ISC, de 24 de agosto de 2022**. Aprova a reedição do MCA 909-1 - Programa de Formação e Fortalecimento de Valores - PFV. Brasília: Estado-Maior da Aeronáutica, 2022 Disponível em <https://www.sislaer.fab.mil.br/>. Acesso em 06 maio 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. **Portaria nº 43/ISC, de 16 de setembro de 2016**. Aprova a criação do Manual que dispõe sobre a doutrina de liderança da Força Aérea Brasileira (MCA 2-1. Manual de liderança da FAB). Brasília: Estado-Maior da Aeronáutica, 2016 Disponível em <https://www.sislaer.fab.mil.br/>. Acesso em 06 maio 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Portaria nº 1.597/GC3, de 10 de outubro de 2018**. Aprova a reedição da Concepção Estratégica Força Aérea 100 (DCA 11-45). Brasília: Gabinete do Comandante da Aeronáutica, 2018. Disponível em <<https://www.sislaer.fab.mil.br/>> Acesso em: 06 maio 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Portaria GM-MD nº 1.143, de 3 de março de 2022**. Estabelece o Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas. Brasília: Gabinete do Ministro, 2022. Disponível em: <[https://mdlegis.defesa.gov.br/norma\\_resumo/?NUM=1143&ANO=2022&SER=A](https://mdlegis.defesa.gov.br/norma_resumo/?NUM=1143&ANO=2022&SER=A)> Acesso em: 06 maio 2023.

CAMARGO, C. A. C. M.; FERREIRA CAMARGO, M. A.; OLIVEIRA SOUZA, V. de. A importância da motivação no processo ensino-aprendizagem. **Revista Thema**, Pelotas, v. 16, n. 3, p. 598–606, 2019.

CANDRINHO, G. C. Comprometimento Organizacional: uma análise das bases conceituais. **Psicologia em Ênfase**, Goiânia, v. 2, n. 1, p. 49-57, 2021.

CORREIA, M. M., **Satisfação profissional dos enfermeiros**. 2017. Dissertação (Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem) - Escola Superior de Enfermagem, Porto, Portugal, 2017.

CUNHA, K. F.; RIBEIRO, C.; RIBEIRO, P. Comprometimento organizacional: perspectivas atuais e tendências futuras. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 29, p. 223-244, 2021.

GENARI, D.; MACKE, J.. Sustainable Human Resource Management Practices and the Impacts on Organizational Commitment. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 5, p. e2021–0356, 2022.

GIL, A. C.. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7ª. ed. São Paulo: Atlas, 2022. 176 p.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G., **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. Tradução da 11ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016. 1517 p.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, p. 17-39, 2016.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. 1ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 160 p.

LIZOTE, S. A.; MORAIS, M. L. S. de. Percepção dos professores e alunos sobre a relação entre o comprometimento organizacional e os resultados da avaliação institucional. **Revista GUAL**, v. 16, n. 1, p. 95-116, 2023.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. do. Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, p. 947-967, 2017.

MATTHIENSEN, A. **Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários**. 1ª. ed. Boa Vista: EMBRAPA, 2011.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 01-18, 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resources Management Review**, v. 1, 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MONTENEGRO, A. DE V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R.. Práticas de Gestão de Pessoas, Inovação Gerencial e Perfis de Comprometimento Organizacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 4, p. 755–773, 2022.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho**. Tradução da 12ª. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008. 524 p.

OLIVEIRA, H. H.; HONÓRIO, L. C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. **Revista de Administração Mackenzie**. Edição Especial Inovação Social: Pesquisa, Definição e Teorização de Inovação Social. São Paulo, v. 4, p. 1-28 , 2023.

PAZ, M. G. T. et al. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: O papel mediador da cultura organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-37, 2020.

PIE, A. C. S. et al. Fatores associados ao presenteísmo em trabalhadores da indústria. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, n. 13, p. 1-12, 2020.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. da S. de. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil. In: **EnANPAD 2017**. São Paulo, 1 a 4 de outubro de 2017. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Ana-Pinho-12/publication/320255636\\_EnANPAD\\_2017\\_Comprometimento\\_Organizacional\\_no\\_Setor\\_Publico\\_Um\\_Levantamento\\_Bibliografico\\_dos\\_Ultimos\\_27\\_Anos\\_no\\_Brasil/links/59d79e85458515bbfee8dcba/EnANPAD-2017-Comprometimento-Organizacional-no-Setor-Publico-Um-Levantamento-Bibliografico-dos-Ultimos-27-Anos-no-Brasil.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ana-Pinho-12/publication/320255636_EnANPAD_2017_Comprometimento_Organizacional_no_Setor_Publico_Um_Levantamento_Bibliografico_dos_Ultimos_27_Anos_no_Brasil/links/59d79e85458515bbfee8dcba/EnANPAD-2017-Comprometimento-Organizacional-no-Setor-Publico-Um-Levantamento-Bibliografico-dos-Ultimos-27-Anos-no-Brasil.pdf)> Acesso em: 16 maio 2023.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. da S. de; SILVA, C. R. M. da. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 3, p. 504-539, 2020.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. da S. de; SILVA, C. R. M. da. Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. **Revista Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 3, p. 1-20, 2022.

PINHO et al. Comprometimento Organizacional: mapeamento e análise sobre escalas validadas no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 60, p. 88-104, 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Científico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universidade FEEVale, 2013. 276 p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução da 11ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 480 p.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisas em Administração**. 16ª. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 104 p.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R., **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 4ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2020. 504 p.

## APÊNDICE

### Apêndice A – Questionário aplicado

# Comprometimento dos militares da Força Aérea Brasileira

Análise de comprometimento

digorivelino@gmail.com [Alternar conta](#)



\* Indica uma pergunta obrigatória

E-mail \*

Seu e-mail

#### Informações pessoais

Estou desenvolvendo uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso em Administração pela Universidade de Brasília, com a finalidade de estudar o comprometimento organizacional.

Esta pesquisa tem objetivo exclusivamente científico/acadêmico, não sendo necessário que o senhor (a senhora) se identifique. As respostas serão tratadas com absoluta confidencialidade e anonimato, ou seja, elas não serão repassadas à instituição tampouco a terceiros.

Peço, por gentileza, que responda com total sinceridade às perguntas a seguir, de acordo com o que realmente sente. Sua colaboração é muito importante!

Agradeço desde já a gentileza e coloco-me à disposição para maiores esclarecimentos por meio do endereço: digorivelino@gmail.com.

A primeira parte do questionário trata da identificação do respondente e a segunda é destinada aos aspectos relacionados ao comprometimento organizacional.

#### PARTE 1

Identificação.

Qual o seu Posto/Graduação? \*

Ten Brig

Maj Brig

Brig

Cel

Ten Cel

Maj

Cap

1º Ten

2º Ten

Asp

SO

1S

2S

3S

Cb

TM

S1

S2

T1

T2

Qual o seu Quadro? \*

- QOAV
- QOINT
- QOINF
- QOENG
- QOMED
- QOFARM
- QODENT
- QOCAPL
- QOAP
- QOE (CFOE)
- QOEA
- QOCON
- QSS
- QFG
- QTA
- QESA
- QSCON
- QCB
- QCBCON
- QSD

Qual a sua situação na FAB? \*

- Militar da Ativa
- Militar PTTC

Quantos anos possui na Força Aérea? \*

- Menos de 1 ano
- De 1 ano completo a 5 anos incompletos
- De 5 anos completos a 10 anos incompletos
- De 10 anos completos a 15 anos incompletos
- De 15 anos completos a 20 anos incompletos
- De 20 anos completos a 25 anos incompletos
- De 25 anos completos a 30 anos incompletos
- De 30 anos completos a 35 anos completos
- Mais de 35 anos

Qual o seu sexo? \*

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não dizer

Qual a sua idade? \*

- Até 20 anos
- De 21 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- De 36 a 40 anos
- De 41 a 45 anos
- De 46 a 50 anos
- De 51 a 55 anos
- De 56 a 60 anos
- De 61 a 65 anos
- Mais de 65 anos

Qual o seu grau de instrução? \*

- Doutorado
- Mestrado
- Superior completo
- Superior incompleto
- Médio completo
- Médio incompleto
- Fundamental completo
- Fundamental incompleto

**PARTE 2**

Atribua às afirmações a seguir o valor que melhor representa a sua percepção.

Não me sinto "emocionalmente ligado" à FAB.

Escolher



A FAB tem um grande significado pessoal para mim.

Escolher



Não me sinto como "fazendo parte da família" na FAB.

Escolher



Na realidade sinto os problemas da FAB como se fossem meus.

Escolher



Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na FAB.

Escolher



Não me sinto como fazendo parte da FAB.

Escolher ▼

Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair da FAB.

Escolher ▼

Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair da FAB, mesmo que o pudesse fazer.

Escolher ▼

Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para a FAB é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra instituição poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.

Escolher ▼

Neste momento, manter-me na FAB é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

Escolher ▼

Uma das consequências negativas para mim se saísse da FAB resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

Escolher ▼

Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair da FAB neste momento.

Escolher ▼

Como já dei tanto à FAB, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar em outra instituição.

Escolher ▼

Eu não iria deixar a FAB neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.

Escolher ▼

Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na FAB.

Escolher ▼

Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar a FAB no presente momento.

Escolher ▼

A FAB merece a minha lealdade.

Escolher ▼

Sentir-me-ia culpado se deixasse a FAB agora.

Escolher ▼

Sinto que tenho um grande dever para com a FAB.

Escolher ▼

Realizo minhas atividades com esmero, porque devo isso à sociedade.

Escolher ▼

A FAB forjou em mim valores que levarei por toda a minha vida.

Escolher ▼

Vejo o meu trabalho como uma oportunidade de fazer algo pela sociedade.

Escolher



Considero o meu trabalho como uma via de mão dupla, na qual satisfaço os interesses da FAB e ela os meus.

Escolher



Não consideraria deixar a FAB por outro trabalho que me remunerasse um pouco melhor, pois estou realizado aqui.

Escolher



Sinto que as ferramentas atuais de avaliação de desempenho da FAB atingem os objetivos de meritocracia e de otimização.

Escolher



Sinto-me realizado com o meu trabalho.

Escolher ▼

Uma cópia das suas respostas será enviada para o endereço de e-mail fornecido

Enviar

Página 1 de 1

Limpar formulário



reCAPTCHA  
[Privacidade](#)[Termos](#)

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários