

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

“O papel do mentor na relação entre o comprometimento e a percepção de apoio organizacional dos médicos militares da Força Aérea portuguesa, e o seu efeito sobre o *turnover*”

Maria Inês Monteiro Godinho de Matos Loureiro

MESTRADO em GESTÃO DE EMPRESAS

Professora Doutora Generosa do Nascimento, professora auxiliar,
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa
Professora Doutora Cristina Fachada, Instituto Universitário Militar

Outubro de 2022

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**“O papel do mentor na relação entre o comprometimento e a
perceção de apoio organizacional dos médicos militares da Força
Aérea portuguesa, e o seu efeito sobre o *turnover*”**

MESTRADO em GESTÃO DE EMPRESAS

Professora Doutora Generosa do Nascimento, professora auxiliar,
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa
Professora Doutora Cristina Fachada, Instituto Universitário Militar

Outubro de 2022

**Dedico esta dissertação a todos os meus camaradas
médicos militares da Força Aérea portuguesa para que
nunca deixem de acreditar...**

“Para que os outros vivam”

Lema da esquadra 751

“Entre gente remota edificaram”

Lema da esquadra 504

“Sobre as asas íclitas da fama”

Lema da esquadra 502

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, a Sra. Professora Doutora Generosa do Nascimento, por me ter mostrado, com outros olhos, mais humanos, flexíveis, inspiradores, próximos e compreensivos, o maravilhoso mundo da gestão estratégica das pessoas. Que me ensinou que neste mundo VUCA da revolução 4.0 o mais importante é ser feliz!

Agradeço à minha coorientadora a Sra. Professora Doutora Cristina Fachada por me incitar, constantemente, exigente, a ir mais além, explorando a minha curiosidade e obrigando-me a questionar as minhas verdades, objetivos e resultados, e me apoiar, sempre “pronta” e com amizade, nesta fantástica viagem.

Agradeço à Força Aérea portuguesa a autorização e apoio que me deu para desenvolver este estudo sobre os seus médicos militares, permitindo-me expor a sua intimidade, demonstrando abertura e vontade de mudança, no sentido da melhoria, para construir um futuro melhor e mais Humano.

Agradeço aos meus camaradas, oficiais médicos militares, o empenho, disponibilidade e amizade que demonstraram em prontamente me apoiar, respondendo com benevolência e honestidade à minha lista infindável de perguntas, e por ainda acreditarem, com o coração, na nossa saúde militar.

Agradeço ao Nuno, meu eterno companheiro da viagem da vida, por me apoiar incondicionalmente, com carinho, compreensão, tolerância, amizade e muito amor.

Agradeço à Leonor, ao Pedro e à Matilde, por entenderem as minhas ausências e me apoiarem sempre orgulhosos e com tanto amor, mesmo quando por diversas vezes lhes faltei.

RESUMO

As alterações sociais, demográficas, políticas e económicas do novo milénio, refletiram-se, entre outras consequências, na dificuldade em gerir os efetivos das Forças Armadas portuguesas, por diminuição do recrutamento e aumento do *turnover* por crescente dificuldade de retenção. Esta realidade, transversal a vários países NATO, torna-se especialmente grave num efetivo de militares altamente treinados e especializados, onde estão enquadrados os oficiais médicos da Força Aérea, que, quando abandonam voluntariamente a organização, acarretam incalculáveis perdas, tanto ao nível do saber, especialização e qualificação, como ao nível das taxas de prontidão e/ou gastos financeiros.

Esta investigação, ancorada num raciocínio hipotético-dedutivo, associado a uma estratégia de investigação mista e a um desenho de pesquisa de estudo de caso, teve por objetivo, com recurso a uma amostra de 60 médicos militares da Força Aérea portuguesa (88,3% do universo), primeiramente, avaliar a relação entre o comprometimento organizacional e a perceção de apoio organizacional e o papel do mentor nesta relação, e, num segundo momento, o papel da mentoria, associado à referida relação, sobre o *turnover*.

Dos resultados, comprovou-se a predominância da dimensão afetiva do comprometimento organizacional, uma baixa perceção de apoio organizacional, e a existência de relação entre a perceção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional, relação esta onde se verificou ser relevante a existência de um mentor. As evidências permitiram também concluir que a mentoria, associada à supradita relação, concorre para uma diminuição do *turnover* destes *high value assets*, e, neste âmbito, foi desenhado um modelo para um programa de mentoria formal.

Palavras-chave

Comprometimento Organizacional; Perceção de Apoio Organizacional; *Turnover*; Modelo/Programa de Mentoria; Forças Armadas; Médicos Militares.

Classificação JEL

M 54

ABSTRACT

The social, demographic, political and economic changes of the new millennium were reflected, among other consequences, in the difficulty to manage the Portuguese Armed Forces' personnel, giving the decrease in recruitment and the increase in turnover rate due to the growing difficulty in retention. This reality, which is common to several NATO countries, becomes especially alarming in a highly trained and specialized military personnel, which includes Air Force medical officers, who, when voluntarily leave the organization, cause incalculable losses, both in terms of knowledge, specialization and qualification, and in terms of readiness rates and/or financial burden.

This research, anchored in a hypothetical-deductive reasoning, associated with a mixed research strategy and a case study research design, aimed, using a sample of 60 military doctors of the Portuguese Air Force (88.3% of the universe), firstly, to assess the relationship between organizational commitment and the perception of organizational support, along with the role of the mentor in this relationship, and, secondly, the role of mentoring, associated with this relationship, on turnover rate.

The results showed the predominance of the affective dimension of organizational commitment, a low perception of organizational support, and the existence of a relationship between the perception of organizational support and organizational commitment. The evidence also allowed concluding that mentoring, associated with the aforementioned relationship, contributes to a decrease in turnover rate of these high value assets, and, in this context, a model for formal mentoring program was designed.

Keywords

Organizational Commitment; Perceived Organizational Support; Turnover; Mentoring Model/Program; Armed Forces; Military Medical Doctors.

JEL Classification

M 54

ÍNDICE GERAL

1 – INTRODUÇÃO	1
2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL	9
2.1 Conceitos estruturantes	9
2.1.1 <i>Turnover</i>	9
2.1.2 Comprometimento Organizacional – <i>Organizational Commitment</i>	12
2.1.3 Percepção de Apoio Organizacional – <i>Perceived Organizational Support</i>	15
2.1.4 Relação entre Comprometimento Organizacional, Percepção de Apoio Organizacional e <i>Turnover</i>	16
2.1.5 Mentoria	16
2.2 Levantamento das hipóteses de investigação e apresentação dos modelos de investigação e de análise	18
3 – METODOLOGIA	23
3.1 Método	23
3.1.1 Participantes e procedimento	23
3.1.2 Instrumento de recolha de dados	24
3.1.3 Técnicas de análise dos dados	26
4 – ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
4.1 Análise da fiabilidade e análise fatorial das escalas de PAO, de CO e da <i>relevância de um mentor</i>	27
4.2 Percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea	29
4.3 Comprometimento organizacional dos médicos militares da Força Aérea	31
4.4 Relação entre a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional nos médicos militares da Força Aérea	35
4.5 <i>Relevância de um mentor</i> para os médicos militares da Força Aérea	36
4.6 Relação entre a percepção de apoio organizacional, o comprometimento organizacional e a <i>relevância de um mentor</i> nos médicos militares da Força Aérea	38
4.7 Associação entre a <i>relevância de um mentor</i> , a percepção de apoio organizacional, o comprometimento organizacional, e o <i>turnover</i> nos médicos militares da Força Aérea	44
4.8 Limitações do estudo	45

5 – CONCLUSÕES	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXOS	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Modelo de investigação proposto	20
Figura 4.1	Modelo da perceção de apoio organizacional como preditora do comprometimento organizacional mediado pela mentoria	40
Figura 4.2	Modelo de base para um programa de mentoria formal para os médicos militares da Força Aérea portuguesa	44

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1	Modelo de análise	21
Quadro 3.1	Análise descritiva do universo e da amostra	24
Quadro 4.1	Consistência Interna das Escalas PAO, CO e da <i>Relevância de um mentor</i>	27
Quadro 4.2	Análise descritiva da <i>Perceção de Apoio Organizacional</i>	29
Quadro 4.3	Teste para diferenças de médias da POS	30
Quadro 4.4	Médias da escala de <i>Comprometimento Organizacional</i>	31
Quadro 4.5	Teste para diferenças de médias do CO	34
Quadro 4.6	Correlação (<i>Pearson</i>) entre as escalas de PAO e de CO	35
Quadro 4.7	<i>Relevância de um Mentor</i>	36
Quadro 4.8	Correlação (<i>Pearson</i>) entre as escalas de POS, CO e da <i>Relevância de um mentor</i>	38
Quadro 4.9	Análise de moderação da mentora sobre a relação entre o PAO e o CO	39
Quadro 4.10	Avaliação da utilidade de um programa de mentoria formal para o desenvolvimento pessoal e da carreira	41
Quadro 4.11	Avaliação das características do mentor para um programa de mentoria formal	42

GLOSSÁRIO

AFE	Análise Fatorial Exploratória
ALF	Alferes
BGEN	Brigadeiro-general
CAP	Capitão
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CO	Comprometimento Organizacional
COA	Comprometimento Organizacional Afetivo
CCC	Comprometimento Organizacional Calculativo
COMEDS	<i>Committee of the Chiefs of Military Medical Services</i>
CON	Comprometimento Organizacional Normativo
COR	Coronel
DIRSAM	Direção de Saúde Militar
DSFA	Direção de Saúde da Força Aérea
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
FA	Força Aérea
FAP	Força Aérea portuguesa
FFAA	Forças Armadas
HFAR	Hospital das Forças Armadas
IASFA	Instituto de Ação Social das Forças Armadas
MAJ	Major
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MGEN	Major-general
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i>
PAO	Perceção de Apoio Organizacional
POS	<i>Perceived Organizational Support</i>
PTT	Percentagem Total de <i>Turnover</i>
SPOS	<i>Survey of Perceived Organizational Support</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>

TCOR	Tenente-coronel
TEN	Tenente
UEFISM	Unidade de Ensino, Formação e Investigação da Saúde Militar
USAF	<i>United States Air Force</i>

1 – INTRODUÇÃO

A mudança da Lei do Serviço Militar, Lei n.º 174/99, de 21 de setembro, trouxe, com o novo século, uma alteração de paradigma no recrutamento militar, assistindo-se em 2004 ao término do Serviço Militar Obrigatório em Portugal e à consequente criação de novos desafios em termos de manutenção do efetivo necessário para o cumprimento da missão das Forças Armadas (FFAA).

No final de 2010 a crise económica e financeira atingiu Portugal, assistindo-se a restrições na despesa militar, preconizadas, p. ex., pelo programa “Defesa 2020” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril) implementado pela Diretiva Ministerial que determinou a redução da despesa e do efetivo de pessoal das FFAA (Ministério da Defesa Nacional [MDN], 2013).

Também a diminuição do universo recrutável, enquadrada no contexto do envelhecimento da população portuguesa, e, eventualmente, uma diferente conjuntura dos atuais valores sociais presentes nas camadas mais jovens, podem ter contribuído, e continuar a contribuir, para o decréscimo da capacidade de recrutamento das FFAA (Rijo, Marreiros, Mairós, & Paquete, 2018).

Num inquérito aplicado em 2020 à população portuguesa, a Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional em parceria com o Instituto da Defesa Nacional, sobre a Defesa e as Forças Armadas Nacionais, concluiu-se que, em termos gerais, a opinião sobre as FFAA é positiva entre a população, apesar de apresentar grandes défices de informação sobre os temas de Defesa Nacional, que as percebe como muito necessárias, lhes atribuí elevados níveis de confiança e as enaltece pelo facto de cumprirem eficazmente as suas missões, e, também por isso, pelo facto de serem um fator fortemente contributivo para o prestígio internacional do País (Magalhães & Vaz-Pinto, 2020). Mais especificamente em relação à Força Aérea (FA), Fachada (2015b), num estudo sobre as perceções da sociedade civil, observou que: a presença de notícias sobre a FA desperta atenção na sociedade civil; a generalidade das missões operacionais realizadas pela Força Aérea Portuguesa (FAP) (designadamente busca e salvamento, transporte de órgãos, ajuda humanitária no exterior, evacuações aero-médicas, colaboração em atividades de proteção civil, operações de paz no exterior, defesa aérea, apoio à autoridade aeronáutica no policiamento aéreo, formação técnica e formação cívica) “[...] foram, em termos médios, percebidas pelos respondentes como de 'elevada' a 'muito elevada' utilidade para Portugal”, o que se reflete no facto da FAP ser globalmente percebida como uma Instituição de utilidade para Portugal; e a maioria dos respondentes, “[...] quando confrontados com uma nova notícia

sobre mais uma missão acabada de realizar pelos militares da FAP, sentem/pensam que ‘A FAP é uma mais-valia para Portugal’ ”. Magalhães e Vaz-Pinto (2020) referiram ainda, tendo por base o seu inquérito sobre a Defesa e as Forças Armadas Nacionais, que são avaliados de forma positiva, a qualidade de formação e a segurança/benefícios de um emprego nas Forças Armadas, e de forma negativa aspetos de índole material, como os baixos salários e a falta de recursos tecnológicos, que correspondem, precisamente, a fatores considerados de “grande importância” para a geração que as FFAA pretendem atrair. Ainda, quando perguntado se recomendariam o ingresso nas Forças Armadas a familiares ou amigos, só 25% dos inquiridos responderam de forma afirmativa, mas somente se não existisse outra alternativa profissional, mostrando a sua reticência em relação a uma carreira militar (Magalhães & Vaz-Pinto, 2020).

Num estudo envolvendo vários países da *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) realizado pela sua *Research and Technology Organization* (NATO, 2007), foi analisada a problemática globalizada da diminuição do efetivos nas FFAA, pela diminuição do recrutamento e pelo aumento do *turnover*, e identificadas como causas genéricas: as externas, relacionadas com o ambiente económico e social (e.g. a diminuição da *pool* de recrutamento devido ao envelhecimento populacional, o desalinhamento da cultura militar com os atuais valores sociais, e ainda, os vencimentos mais aliciantes no sector privado, e mesmo público, tendo em conta as obrigações associadas ao serviço militar, tornado as FFAA pouco competitivas); as geográficas, relacionadas com a localização das unidades militares; e as internas, diretamente associadas ao modo de funcionamento das FFAA (e.g. um sistema de promoções baseado na antiguidade e não no mérito, a incompatibilidade entre os interesses individuais e missão, e ainda, as relacionadas com erros no processo de recrutamento).

Especificamente para Portugal, Rijo *et al.* (2018) concluíram que as razões que levam os jovens a alistar-se nas FFAA estão relacionadas com a vocação, como sejam, os motivos patrióticos, o gosto pela vida militar e de missões no estrangeiro, enquanto que os motivos que os levam a sair, estão relacionadas com os baixos vencimentos, a falta de valorização e reconhecimento profissionais, e o excesso de trabalho.

Este conjunto de alterações sociais, demográficas, políticas e económicas, que se refletem na imediata dificuldade em gerir os números de efetivos, por via da diminuição dos números do recrutamento, tem vindo a agravar-se pela crescente dificuldade na retenção de militares altamente treinados e especializados (Rijo *et al.*, 2018), entre os quais os oficiais médicos militares (Braga & Fachada, 2018; Branco, 2018), cujo aumento de casos de saída voluntária se repercute num incremento da necessidade da sua substituição precoce, que, num cômputo geral, conduz a perdas organizacionais incalculáveis (McQuerrey, 2019).

Neste contexto, entre 2013 e 2016, pediram abate aos quadros permanentes (QP) das FFAA, 24 oficiais médicos da Marinha e cinco da Força Aérea, acrescentando que, também nesse período, requereram autorização para licença especial para o exercício de capacidade eleitoral passiva, ao abrigo da alínea j) do artigo 95.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas – EMFAR (MDM, 2015, p.3215), mais dois oficiais médicos, um do Exército e outro da Força Aérea, formalizando um total de saída de 31 médicos. Em 2017, ano em que se realizaram eleições autárquicas, pediram abate aos QP mais oito oficiais médicos, cinco da Marinha, dois do Exército e um da Força Aérea, e afastaram-se das suas funções, para exercício de capacidade eleitoral passiva, ao abrigo da licença especial suprarreferida, um médico da Marinha, dois do Exército e sete da Força Aérea, num total, só num ano, de 18 oficiais altamente diferenciados (Branco, 2018). As razões identificadas por Branco (2018) para a “preocupante” saída dos oficiais médicos das FFAA são multifatoriais, mas com maior relevância na “perda de expectativas” com a instituição militar, referida como fator causal para o afastamento da organização por 79,2% dos 24 inquiridos que se haviam retirado.

Esta saída de um elevado número de médicos militares, transversal aos três Ramos das FFAA, através de abate aos QP ou ao abrigo de licença especial para o exercício de capacidade eleitoral passiva, e promotora de um problema de crescente falta de médicos nas FFAA, foi igualmente observada por Braga e Fachada (2018).

Mais especificamente sobre a motivação e *turnover* dos médicos militares das FFAA, Braga e Fachada (2018), concluíram que no grupo estudado, o tipo de comprometimento organizacional predominante era afetivo, tal como já antes Fachada (2015) havia observado para os pilotos militares da Força Aérea, acontecendo o mesmo nos estudos de Duque (2000) e de Casimiro, Nascimento e Fachada, (2017), ambos com amostras mais abrangentes de militares da Força Aérea. Também Afonso (2010) e Silva (2013) apuraram, em amostras de militares do exército português, que o comprometimento organizacional mais importante na população estudada era o afetivo, para além do normativo. Do mesmo modo Gade (2003) referiu que o tipo de comprometimento principal dos militares americanos é o afetivo. Neste enquadramento, concluíram Braga e Fachada (2018, p. 176) que os motivos do elevado *turnover* voluntário dos médicos militares das FFAA no período de 2010 a 2017, “mais do que ligados ao custo (indemnizatório) da saída, [...] relacionam-se com uma (des)identificação afetiva, um (des)comprometimento psicológico com a organização”. Um conjunto de evidências perfeitamente sintónicas com as de Meyer, Kam, Goldenberg e Bremner (2013), quando, num estudo realizado com militares canadianos, concluíram que o comprometimento organizacional associado a um menor *turnover* é maioritariamente afetivo. Concomitantemente, vários outros

trabalhos referem que um maior comprometimento organizacional afetivo está direta e negativamente relacionado com a taxa de *turnover* (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Foong-Ming, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Esta situação de elevado *turnover* destes *high value assets*, que são os médicos militares, é de tal forma transversal a muitos outros países da NATO, que justificou o pedido do *Committee of the Chiefs of Military Medical Services* da NATO (COMEDS) à *Science & Technology Organization* da NATO para a realização de um estudo acerca dos fatores que afetavam a atração, o recrutamento e a retenção dos médicos militares da NATO (NATO, 2012). Até porque, como referido por Hornburg (2005, p. 5), general de quatro estrelas reformado da Força Aérea Americana, “*airmen are the gas that makes the Air Force go, not our technology, airplanes, or equipment [...] retaining our people is critical to our future*”.

Recentemente, e também consciente do facto de que as pessoas que trabalham para a Força Aérea portuguesa têm um papel determinante na sobrevivência e no desenvolvimento da Instituição Militar, o Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), General João Cartaxo Alves, nas “Orientações para a Força Aérea”, emanadas aquando da sua tomada de posse, determinou, entre outras iniciativas no domínio da sustentabilidade social, a estimulação do “[...] espírito de equipa, a entrega, a motivação e o sentido de pertença das pessoas, melhorando a comunicação interna, [estimulando e implementando] uma cultura de mérito, [que valoriza] a cultura e o espírito de pertença”, tudo medidas com vista à integração e valorização das pessoas na organização, norteadas pelo mote final de que “juntos seremos melhores!” (2022a). Orientações estas que estão em sintonia com o apresentado posteriormente, em 30 de junho de 2022, na sua Diretiva Estratégica da Força Aérea 2022-2025 (Diretiva n.º 09/CEMFA/2022), que apresenta como sexto objetivo estratégico “promover as competências, o conhecimento e o potencial humano”, porque tendo consciência que “o futuro da organização depende das pessoas, das suas qualidades e competências”, visa entre outros propósitos “a gestão e a retenção do talento” como forma de contribuição “para ganhos de eficiência e para a eficácia na operação, concorrendo para uma sociedade mais resiliente e para a transferência do conhecimento intergeracional” (2022b).

Regressando ao comprometimento organizacional, mas desta vez por associação com a perceção de apoio organizacional, sabe-se que múltiplos estudos apontam para a existência de uma forte relação positiva entre estes dois conceitos, com especial relevo para o comprometimento do tipo afetivo (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger *et al.*, 1990; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Percepção de apoio organizacional, ou apoio organizacional percebido (*Perceived Organizational Support* [POS]), entendido como a percepção global que os trabalhadores têm do empenhamento da organização para com eles, ou seja, do apoio que esta lhes confere (Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002), que tem origem na experiência do próprio trabalhador com base na sua (con)vivência com as políticas e procedimentos da organização, e nas interações com os vários agentes da organização (Eisenberger, Aselage, Sucharski, & Jones, 2004; Rhoades & Eisenberger, 2002). O aumento desta percepção de apoio organizacional, ou apoio organizacional percebido, associa-se a determinadas práticas de gestão de pessoas relacionadas com o investimento no capital humano da organização e o reconhecimento da contribuição dos colaboradores para com a mesma (Eisenberger *et al.*, 2004; Rhodes & Eisenberger, 2002). Entre estas práticas, Allen, Armstrong, Reid e Riemenschneider (2008), e Park, Newman, Zhang, Wu e Hooke (2016) salientaram a mentoria.

Mentoria, cujas origens são ancestrais, aparecendo pela primeira vez o termo “mentor” na obra prima *Odisseia* do poeta grego Homero (século IX a.C. – VIII a.C.), para descrever uma personagem sábia e sensível, um professor, a quem foi dada a responsabilidade de cuidar e aconselhar *Telemáco*, filho do amigo *Ulisses*, quando este se ausentou para travar a guerra de Troia, por forma a prepará-lo para vir a ser Rei (Chiavenato, 2002, p. 149-150).

Prática da mentoria que, à luz dos estudos de Hattingh, Coetzee e Schreuder (2005), comporta inúmeras vantagens para o mentorando, para o mentor e para a organização, em matéria, por exemplo, de: estabilização e reforço da cultura organizacional; preservação dos padrões profissionais; aumento da comunicação horizontal e vertical; aumento da produtividade organizacional; e aumento da motivação e da retenção dos colaboradores.

Em contexto castrense, a prática de mentoria era já observada entre os Cavaleiros e os seus Escudeiros, e mais tarde, no relacionamento dos Generais com os seus *Aides de Camp* (Gleiman & Gleiman, 2020), mas foi só em 1985, no seguimento da publicação dos trabalhos iniciais de Kathy Kram, pioneira nos estudos na área da mentoria, que, pelas mãos do comandante do pessoal do Exército norte americano, General John Wickham, esta foi formalmente instituída e, no início dos anos 2000, firmemente alicerçada, em programas alargados a todos os ramos das FFAA americanas (Gleiman, 2020). Neste seguimento, e se até cerca de 2010, os programas de mentoria nas FFAA americanas eram essencialmente formais, tendo, inclusivamente, alguns deles um carácter de participação obrigatória, no fim dessa primeira década, passaram, de um modo genérico, a ter um registo mais informal e voluntário, acreditando-se que, dessa forma, seria possível alcançar melhores resultados (Johnson & Anderson, 2010; Harrison, 2004 cit. por Gleiman, 2020). A esta realidade, acresce o facto de há cerca de 10 anos a esta parte, a

maioria dos líderes das FFAA americanas defenderem que as relações de mentoria devem ser encorajadas nas suas organizações e os programas de mentoria implementados num registo de participação voluntária, com controlo fora do comando hierárquico e em regime de *outsourcing*, devendo focar-se em grupos específicos de pessoas e fazer uso das novas tecnologias e das modernas formas de comunicação (Gleiman & Gleiman, 2020; Johnson & Anderson, 2010). No fundo, e tal como preconizado pelo General Hornburg (2005), “*do not just spend time with others; invest time on them. This is mentoring – really another word for leading [...] all mission-driven mentoring involves love*” (Hornburg, 2005).

Não sendo alheia a esta problemática, também a Força Aérea portuguesa, em matéria dos seus médicos militares e através da sua Direção de Saúde, se mostrou preocupada em disponibilizar um ainda melhor apoio aos seus oficiais mais modernos, durante a fase da realização da formação especializada em hospitais civis, entendendo como relevante criar um programa de mentoria formal, com o objetivo de os acompanhar na sua vertente mais científica e de facilitar a comunicação com os serviços/hospitais que os acolhem (e não tanto uma melhoria do relacionamento dos jovens médicos com a organização), criando a figura do Tutor¹ militar para cada interno, desejavelmente, da sua área de especialização (Diretiva n.º1/DS/2020, de 16 de janeiro).

Neste enquadramento, é propósito desta dissertação de mestrado analisar a relação entre o comprometimento organizacional e a perceção de apoio organizacional dos médicos militares da Força Aérea portuguesa, e avaliar qual o papel da figura de um mentor² sobre esta relação e, adicionalmente, em prol da diminuição do *turnover* destes *high value assets*.

Esta investigação, tem, assim, por objeto de estudo o papel do mentor para os médicos militares da Força Aérea portuguesa, delimitando-se, de acordo com Sampieri (2003), nos domínios: espacial, aos médicos militares da Força Aérea portuguesa na situação de efetividade de serviço; temporal, a junho de 2022 e; concetual, à relevância do mentor para as relações que se estabelecem entre a perceção de apoio organizacional, o comprometimento organizacional e o *turnover*.

¹ Diretiva n.º1/DS/2020 sobre “Tutor militar para oficiais da Força Aérea, da especialidade MED, aquando da realização da formação especializada do internato médico”

² Ao longo desta dissertação, qualquer referencia ao mentor/mentoria deverá ser entendida num sentido formal, i.e., como uma prática determinada e implementada de forma oficial pela Organização. Se em algum lugar, e a título excecional, tal não for o entendimento, em sede própria será devidamente explicitado.

Como corolário lógico do propósito elencado e da delimitação efetuada, identificam-se os seguintes objetivos para esta investigação:

- Objetivo 1 – Avaliar a relação entre o comprometimento organizacional e a percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea portuguesa.
- Objetivo 2 - Avaliar o papel do mentor na relação entre a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional dos médicos militares da Força Aérea portuguesa.
- Objetivo 3 – Analisar o papel da mentoria, enquanto prática de gestão de pessoas que aumenta a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional, sobre o *turnover* dos médicos militares da Força Aérea portuguesa.

Com o fim de atingir os objetivos da investigação, são elencadas três questões orientadoras do estudo:

- Questão 1 – Qual é a relação entre o comprometimento organizacional e a percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea portuguesa?
- Questão 2 – Qual é o papel do mentor na relação entre a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional dos médicos militares da Força Aérea portuguesa?
- Questão 3 – Qual é o papel da mentoria, enquanto prática de gestão de pessoas que aumenta a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional, sobre o *turnover* dos médicos militares da Força Aérea portuguesa?

Relativamente ao modo como está estruturada esta dissertação, ela integra, para além da presente introdução, mais quatro capítulos. O segundo, onde é feito o enquadramento teórico da investigação, através de uma revisão da literatura, focando os principais conceitos relacionados com o objeto do estudo, e é apresentado o modelo de análise. O terceiro, dedicado à exposição detalhada da metodologia e do método aplicados. O quarto, onde são apresentados os dados obtidos e discutidos os resultados e limitações do estudo. O quinto e último capítulo, onde são apresentadas as conclusões e conseqüentes sugestões de linhas de investigação futuras, bem como contributos para o conhecimento e recomendações de ordem prática.

2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

Neste capítulo apresenta-se o quadro teórico de referência (teorias e conceitos estruturantes) utilizados nesta dissertação, com vista à criação do modelo conceptual e identificação das hipóteses de investigação.

2.1 Conceitos estruturantes

2.1.1 *Turnover*

O *turnover* consiste na decisão que um trabalhador toma, consciente e intencional, de deixar a organização por não se considerar satisfeito com a mesma e, por sua vez, a intenção de *turnover* consiste na vontade consciente para procurar alternativas de trabalho noutras organizações (Tett & Meyer, 1993).

O *turnover* implica sempre perda para a organização uma vez que o posto ocupado pelo trabalhador que saiu terá de ser preenchido por outro novo elemento (McQuerrey, 2019). A saída de um colaborador traduz-se na perda do investimento em formação e do *know-how* técnico e organizacional que terá sempre custos associados para ser recapturado (Oliveira, 2009). Nas organizações militares estes custos são especialmente elevados, por um lado, devido aos enormes investimentos relacionados com a formação e ao tempo necessário para adquirir a proficiência específica e essencial para o correto cumprimento da complexa missão, que são as operações militares, perdidos se certo elemento altamente diferenciado sair abrupta e inesperadamente; e, por outro, devido aos consequentes custos relacionados com um novo, oneroso e complexo processo de recrutamento, seleção e treino, devido à necessidade da substituição do valioso elemento perdido, por forma a garantir continuidade no cumprimento da missão (Dupré & Day, 2007).

Ao contrário da atrição resultante dos normativos organizacionais (e.g. idade da reforma, limites de idade de passagem à reserva e limites de tempo de permanência no posto, ou tempo máximo legal possível de contrato) e que, embora passível de se prever é impossível de mitigar/inverter, o *turnover*, se bem que menos previsível, é, ainda assim, potencialmente possível de ser prevenido, para além de que diz mais sobre o funcionamento da organização do que sobre o trabalhador (McQuerrey, 2019).

Ainda que, atualmente, a mudança de emprego já não seja vista como um impedimento para o desenvolvimento de carreira, sendo mesmo considerado uma exceção permanecer toda a vida laboral na mesma organização (Holtom, Mitchell, Lee, & Inderrieden, 2005), a perda de elementos altamente diferenciados nas organizações militares, tem custos muito elevados para

a mesma, devendo, por isso, a sua retenção ser um dos principais pontos da agenda destas organizações, por forma a ter militares altamente diferenciados, treinados e preparados para agir a qualquer altura (Dupré & Day, 2007).

Na literatura encontram-se modelos explicativos do *turnover* mais focados nas razões que levam as pessoas a sair das organizações, chamados modelos de conteúdo, ou mais focados nos processos/caminhos que levam o trabalhador a abandonar uma organização, os designados modelos processuais.

Entre os modelos de conteúdo, figura o de Maertz e Griffeth (2004), em que são identificadas oito forças motivacionais que, no seu conjunto, com maior ou menor intensidade, contribuem para a saída do trabalhador de uma empresa, designadamente, forças:

- Afetivas, relacionadas com o sentimento que o trabalhador tem para com a Organização;
- Contratuais, concernentes ao vínculo contratual tácito entre o trabalhador e a Organização;
- Constituintes, referentes às relações interpessoais que o indivíduo estabeleceu com os seus colegas e chefias;
- Alternativas, associadas às eventuais oportunidades de trabalho fora da Organização e que se relacionam com as flutuações do mercado;
- Calculativas, em relação com as possibilidades que o trabalhador tem em alcançar os seus objetivos em caso de permanecer, ou sair, da organização;
- Normativas, relativas ao que a família, os amigos e a sociedade em geral espera que seja a atitude adequada do trabalhador;
- Comportamentais, atinentes às eventuais consequências que uma saída da organização pode ter sobre o trabalhador;
- Morais, refletidas naqueles que são os valores internos e padrões éticos do trabalhador.

De entre os modelos processuais mais tradicionais, salienta-se o *intermediate linkages model* de Mobley (1977, cit. por Lee & Mitchell, 1994), em que a insatisfação no trabalho leva à ideia de saída, que por sua vez dá origem a pensamentos ligados à avaliação de eventuais trabalhos alternativos e aos custos associados à mudança. Desta avaliação, que resulta inevitavelmente em comparações com o atual emprego, pode surgir a intenção de busca por outro trabalho, tornando-se numa procura efetiva de alternativas e na avaliação da aceitabilidade de eventuais outras opções, resultando, no final, na intenção de saída, ou mesmo, no *turnover* (Lee & Mitchell, 1994). De referir ainda o modelo de Steers e Mowday (1981, cit.

por Lee & Mitchell, 1994) que refere que a decisão de abandonar uma organização, geralmente, não ocorre de forma súbita, desenrolando-se por quatro etapas:

- Uma inicial, em quem as expectativas de trabalho e valores partilhados com a organização começam por ser discrepantes;
- Uma segunda, correspondente à fase de desarmonização das respostas afetivas, que dá origem às duas seguintes;
- Uma terceira, pautada por sentimentos de intenção de abandonar a organização;
- E uma última, que culmina com a decisão de *turnover*, desencadeada por exemplo pelo surgimento de uma nova oportunidade de trabalho mais favorável ao indivíduo.

Ambos os modelos processuais tradicionais referidos implicam passagem por etapas que ligam a insatisfação laboral ao *turnover*, mas tal não implica que os trabalhadores tenham que, obrigatoriamente, passar por todas as fases do processo até chegar à decisão de saída (Lee & Mitchell, 1994).

Tal como referiram Griffeth e Hom (1995, cit. por Oliveira, 2009) e Maertz e Griffeth (2004), o modelo que, muito provavelmente, melhor descreverá o processo de *turnover*, será um modelo misto, com o de conteúdo a explicar o “porquê”, e o processual a explicar o “como”.

De uma forma matemática, Rocha (1999, p. 178), aventou que o índice de *turnover* está relacionado com a estabilidade da força de trabalho de uma organização, sendo calculado pela seguinte fórmula:

$$PTT = \frac{S}{N} \times 100 \quad (1)$$

PTT = Percentagem total de *Turnover*³

S = Número de saídas em determinado espaço de tempo

N = Número de efetivos da organização ou departamento

Neste seguimento, e considerando que numa organização, uma certa taxa de *turnover* pode ser considerada desejável para efeitos de renovação de *staff* (Holtom *et al.*, 2005; Oliveira, 2009), Rocha (1999, p. 181) definiu como taxa aceitável de *turnover* o valor até 18%, impondo-se, acima deste, a tomada de ações por forma a evitar efeitos indesejáveis da instabilidade associada à mudança.

³ PTT – Percentagem Total de *Turnover* corresponde no original a TTR – *Total Turnover Rate*.

Entre os fortes preditores do *turnover* tem-se a intenção de *turnover*, ou seja, a intenção de abandonar a organização (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Oliveira, 2009; Tett & Meyer, 1993). Nesta linha, Huffman *et al.* (2005, cit. por Dupré & Day, 2007) concluíram que as intenções de saída dos militares do Exército Americano que estudaram estão, também, fortemente relacionadas com a taxa efetiva de *turnover*. Outros fatores como a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional, a procura ativa de um novo posto de trabalho e a qualidade de vida no trabalho, continuam a ser considerados importantes preditores do *turnover* (Griffeth *et al.*, 2000; Holtom *et al.*, 2005; Oliveira, 2009; Tett & Meyer, 1993).

2.1.2 Comprometimento Organizacional – *Organizational Commitment*

O comprometimento organizacional, *organizational commitment*, é um estado psicológico que caracteriza a relação que o trabalhador tem com a organização onde trabalha (Allen & Meyer, 1990), e que está diretamente relacionado com a sua continuidade, ou não, na mesma, mais especificamente, quando a relação que vincula o indivíduo à organização é forte, é menos provável a sua intenção de *turnover* (Allen & Meyer, 1996).

O estudo do comprometimento organizacional teve início nos anos 70 do século passado, com o intuito de identificar fatores que justificassem a força desta relação trabalhador/organização, ocupando este tema, pela sua relevância, uma posição de destaque na investigação da psicologia organizacional e das ciências sociais (Mowday, 1999, cit. por Honório, 2009). Os estudos do *commitment* têm seguido duas abordagens principais (Honório, 2009; Afonso, 2010), a comportamental, em que o comprometimento organizacional se relaciona com um comportamento e está dependente de fatores situacionais (Swales, 2000), e a atitudinal, em que o comprometimento está relacionado com as atitudes do trabalhador e está relacionada com ligação psicológica e afetiva que ele tem com a organização (Allen & Meyer, 1990).

Os modelos atitudinais, inicialmente unidimensionais, só com foco na componente afetiva (Allen & Meyer, 1990), deram origem aos modelos multidimensionais, entre os quais, o Modelo das três componentes do comprometimento organizacional – *Three-Component Model of Organizational Commitment* – de Allen e Meyer (1991), globalmente muito bem aceite e estudado, e como tal, fortemente validado (Afonso, 2010; Honório, 2009).

Segundo este modelo, o comprometimento organizacional é individual e pode ser estabelecido em três dimensões – afetiva, calculativa e normativa – que podem ter maior ou menor intensidade, em função do momento em que é avaliada a ligação/vínculo que o

trabalhador tem com a instituição, dado encontrar-se intimamente relacionado com as suas experiências/vivências (Allen & Meyer, 1991).

De uma forma mais detalhada, o comprometimento organizacional alicerça nas dimensões ou componentes (Allen & Meyer, 1993; Allen & Meyer, 1996; Braga & Fachada, 2018; Fachada, 2015):

- Afetiva, que pressupõe que o indivíduo se mantém na organização porque deseja permanecer (*want to*), caracterizando-se pela partilha de valores e missão com a organização e/ou no seu envolvimento na sua organização;
- Calculativa, em que a permanência do indivíduo na organização está relacionada com a necessidade dessa ligação (*need to*), caracterizando-se pela perceção negativa da relação custo benefício de uma saída da mesma;
- Normativa, que se refere à existência de um sentimento de dever, de dívida moral, para com a organização (*ought to*), que “impossibilita” a saída do indivíduo.

As dimensões, afetiva, calculativa e normativa do comprometimento organizacional são independentes entre si, mas relacionam-se em alguns pontos (Allen & Meyer, 1996) com maior relevo nas dimensões afetiva e normativa (Meyer, Stanley, Hercovitch, & Topolnytsky, 2002).

Para estudar o seu modelo, Allen e Meyer (1990) desenvolveram e validaram um instrumento de avaliação do comprometimento organizacional, constituído por três escalas, correspondentes às três componentes por eles identificadas e suprarreferidas. Apesar de globalmente aceite, e muito validado, algumas críticas têm sido apresentadas a este modelo tridimensional, nomeadamente a possibilidade de subdividir a componente calculativa em duas sub-dimensões (Dunham, Grube, & Castanheda, 1994); o facto da componente normativa não ter grande expressão em algumas sociedades/culturas mais centradas no indivíduo (Mayer & Schoorman, 1998, cit. por Honório, 2009); e a dificuldade em distinguir as escalas do comprometimento afetivo versus normativo (Dunham *et al.*, 1994).

Este instrumento, que permite avaliar o tipo de comprometimento organizacional numa certa população, foi validado para português, por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), e para uma amostra de militares – oficiais pilotos aviadores – da Força Aérea portuguesa por Fachada (2015), e outra amostra de oficiais médicos das Forças Armadas Portuguesas por Braga e Fachada (2018).

Concernente aos determinantes/antecedentes do comprometimento organizacional, foram identificados, ao nível do comprometimento:

- Afetivo, as variáveis individuais, referentes à idade, habilitações literárias e competência percebida dos trabalhadores (Mathieu & Zajac, 1990); e profissionais, caso das experiências de trabalho (e.g. autonomia, diversidade de tarefas e desafios profissionais), socialização no local de trabalho, satisfação com a função, antiguidade na organização, cultura e clima organizacional, e equilíbrio do trabalho com a vida pessoal (Allen & Meyer, 1990; Meyer, Irving, & Allen, 1998; Struges & Guest, 2001), e ainda percepção de apoio organizacional (Eisenberger *et al.*, 1990; Allen & Meyer, 1997);
- Calculativo, entre outras, o género, o estado civil, a antiguidade, as habilitações (Mathieu & Zajac, 1990; Mayer & Schorrmann, 1998), a percepção que o trabalhador tem do investimento pessoal já feito na organização versus a existência de alternativas de emprego (Allen & Meyer, 1990; Meyer *et al.*, 2002);
- Normativo, o menos estudado, a identificação organizacional, a lealdade e o dever (Wiener, 1982 cit. por Honório, 2009), a socialização na organização e a percepção de justiça organizacional (Dunham *et al.*, 1994 e Rego & Souto, 2004, cit. por Honório, 2009).

Relativamente às consequências/consequentes do comprometimento organizacional, revelam-se, entre outras, a taxa do *turnover*, o grau de absentismo, o nível de desempenho, o índice de *stress* na vida familiar, a criatividade e a inovação, a par dos comportamentos de cidadania organizacional (Allen & Meyer, 1990; Allen, & Meyer, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, & Herscovitch, 2001).

Segundo Allen e Meyer (1996), o comprometimento afetivo está associado, forte e positivamente, com comportamentos organizacionais desejáveis, enquanto o normativo tem uma relação positiva mais fraca com comportamentos organizacionais desejáveis e o calculativo, em regra, tende a apresentar uma relação neutra ou negativa com as atitudes do trabalhador para com a organização.

Adicionalmente, Ferreira (2005, cit. por Silva, 2013) advertiu para a maior probabilidade do comprometimento normativo se desenvolver em culturas que aclamam a lealdade como virtude e que valorizem as obrigações, e Eisenberger *et al.* (1986), Eisenberger *et al.* (1990), Foong-Ming (2008), Rhoades, Eisenberger, e Armeli (2001), e Rhoades e Eisenberger (2002), para o facto de um maior comprometimento organizacional afetivo estar, direta e negativamente, relacionado com a taxa de *turnover*.

2.1.3 Percepção de Apoio Organizacional – *Perceived Organizational Support*

A percepção de apoio organizacional – *Perceived Organizational Support*, segundo a Teoria de Apoio Organizacional – *Organizational Support Theory*, é a percepção ou crença global formada pelo trabalhador sobre a medida em que a organização valoriza a sua contribuição e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger *et al.*, 1990; Rhoades & Eisenberger, 2002). Mais concretamente, segundo esta teoria, os trabalhadores recorrem às suas crenças acerca da organização, como se a personificassem, para determinar a prontidão que a mesma terá em recompensar um seu aumento do esforço profissional ou para ir ao encontro das suas necessidades de reconhecimento, de aprovação e de apreciação (Eisenberger *et al.*, 1986). Esta crença global formada pelos trabalhadores, relativamente ao valor que a organização lhes atribui, tem origem na experiência do próprio trabalhador, nas suas vivências com as políticas e procedimentos da organização e nas suas interações com os vários agentes da organização (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger *et al.*, 2004; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Neste seguimento, quando os trabalhadores têm uma percepção de apoio organizacional positiva tendem a ter mais comportamentos desejáveis no trabalho, onde se inclui o aumento do comprometimento organizacional, com todos os consequentes positivos do mesmo, acima referidos (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dito por outras palavras, uma percepção de apoio organizacional elevada é um antecedente (do aumento) da disposição para ir além das responsabilidades e desenvolver esforços adicionais em prol da organização (Shore & Shore, 1995, cit. por Honório 2009).

Conforme concluíram Rhoades e Eisenberger (2002) e Eisenberger *et al.* (2004), os determinantes/antecedentes da percepção de apoio organizacional podem agrupar-se em três categorias: justiça ou equidade no tratamento; sentimento de apoio por parte das chefias; e políticas/práticas de gestão de pessoas (tais como: segurança no emprego, formação, recompensas, promoções e condições de trabalho). De realçar que a mentoria foi uma prática de gestão de pessoas identificada como podendo ter uma relação positiva com a percepção de apoio organizacional (Allen *et al.*, 2008; Park *et al.*, 2016) e potencialmente promotora de um aumento da percepção do apoio da mesma por parte dos trabalhadores, se por estes percecionada como iniciativa da organização, e não como o resultado de regulamentações impostas ou motivações associadas aos jogos de mercado (Eisenberger *et al.*, 1986; e Shore & Shore 1995, cit. por Honório 2009).

Ao nível das consequências/consequentes de uma maior percepção de apoio organizacional, elenca-se o aumento dos sentimentos de obrigação por parte do trabalhador no sentido de ajudar a organização a atingir os seus objetivos, do seu empenho e desempenho no trabalho, do seu

desejo de continuar na organização, e da redução do absentismo e do *turnover* (Eisenberger *et al.*, 1986; Foong-Ming, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002), a par da diminuição dos seus níveis de *stress*, *burn out*, fadiga, ansiedade, má-disposição no trabalho e incumprimento dos horários de trabalho (Honório, 2009).

2.1.4 Relação entre Comprometimento Organizacional, Percepção de Apoio Organizacional e *Turnover*

À luz dos estudos de Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001), a relação entre o comprometimento organizacional, designadamente na sua dimensão afetiva, e a percepção de apoio organizacional existe e é diretamente proporcional, pelo que a elevação do primeiro está associada à também elevação da segunda. Uma correlação já anteriormente descrita, entre outros, por Eisenberger *et al.* (1990) e por Shore e Wayne (1993), mas cuja relação de causa-efeito, em matéria do conseqüente *turnover*, só em 2001 foi provada (Rhoades & Eisenberger, 2002), através dos estudos de Rhoades *et al.* (2001), mais tarde ecoados por Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski e Rhoades (2002) e por Park, Newman, Zhang, Wu e Hooke (2016), que, em concreto, verificaram a existência de uma relação negativa entre a percepção de apoio organizacional e o *turnover*, numa relação mediada pelo comprometimento afetivo.

Relativamente à componente calculativa, existem estudos que apontam para uma associação positiva entre este tipo de comprometimento e a percepção de apoio organizacional (Eisenberger *et al.*, 1990; Honório, 2009), mas também outros que não encontraram uma relação significativa entre estas duas variáveis, como seja o de Shore e Wayne (1993).

Concernente, por último, à relação entre a componente normativa do comprometimento organizacional e a percepção de apoio organizacional, os poucos estudos que existem apontam para a sua existência num sentido positivo (Chew & Wong, 2008; Honório, 2009).

2.1.5 Mentoria

Um mentor, tem como objetivo proteger e orientar o mentorando, tendo por foco o desenvolvimento das suas competências com vista à sua autossuficiência, numa perspetiva de futuro profissional (Chiavenato, 2002), mas, também, e de um modo mais abrangente, o seu desenvolvimento pessoal (Kram & Ragins, 2007).

Neste âmbito, o mentor é alguém mais experiente, que apoia o mentorando na descoberta e definição das suas próprias necessidades de desenvolvimento, estabelecendo objetivos, fomentando a aprendizagem independente, permitindo ao mentorando a exposição dos seus problemas, ajudando-o a clarificar, refletir e desafiar sobre os mesmos (Kram & Ragins, 2007).

Cumulativamente, o mentor ajuda na reflexão sobre as convicções, sentimentos, pensamentos e comportamentos, permitindo ao mentorando observar estes aspetos sob diferentes perspetivas, assim como no incentivo à análise autónoma, resolução de problemas e exploração de oportunidades (Kram & Ragins, 2007; Prazeres, 2020).

A mentoria pode ser exercida de modo informal, todos os dias, nas relações laborais e extralaborais desenvolvidas entre mentor e mentorandos, ou de modo formal, em que a gestão do processo é assumida pela organização, com vista a atingir objetivos organizacionais e potenciando, simultaneamente, as necessidades de desenvolvimento individuais (Hegstad, 1999). Neste segundo registo, os programas de mentoria podem ser implementados numa instituição com um carácter de participação voluntária ou obrigatória, a sua evolução pode ter supervisão institucional ou ser feita em regime de *outsourcing*, o seu desenho pode destinar-se a um grupo específico da instituição ou ser mais abrangente, e a sua operacionalização desenvolvida com recurso, ou não, ao uso das novas formas e meios de comunicação digital (Gleiman & Gleiman, 2020).

A implementação de programas formais de mentoria tem sido associada a inúmeras vantagens para o mentorando, para o mentor e para a organização, relevando-se, segundo Hattingh *et al.* (2005): a estabilização e reforço da cultura organizacional; a preservação dos padrões profissionais; o aumento da comunicação horizontal e vertical; o aumento da produtividade organizacional; e o aumento da motivação e retenção dos colaboradores. Referiu ainda Hegstad (1999), que os programas de mentoria formal trazem benefícios para as organizações, nas áreas da motivação, performance, *commitment* e retenção dos seus empregados, assim como nos processos de *on-the-job training*, desenvolvimento dos líderes e identificação de talento. Já para os empregados, os ganhos com os programas de mentoria formal identificam-se a nível do desenvolvimento de carreira e psicossocial (Hegstad, 1999).

Em contexto castrense, caso da *United States Air Force* (USAF), esta realidade – i.e., a utilização de um programa de mentoria formal, como instrumento da estratégia organizacional na gestão de pessoas – existe desde há mais de 20 anos (Lancaster, 2003), perante a necessidade que a organização teve de fazer face aos novos desafios do milénio, relacionados, por um lado, com a diminuição da taxa de recrutamento e a necessidade de redução de custos, com a consequente diminuição do efetivo, e por outro, com o aumento do número de missões operacionais, por forma a tentar aumentar a retenção e diminuir o *turnover*, permitindo assim manter, ou mesmo, aumentar, o número e o nível de exigência das operações (Budd, 2007). Concomitantemente, este programa de mentoria da USAF tem como propósito acompanhar a urgência de uma mudança de paradigma institucional face aos seus militares, tornando-se mais

centrado nas pessoas, por forma a acompanhar a evolução dos tempos e das mentalidades, e assim, tentar fazer face às crescentes dificuldades de recrutamento e de retenção (Hornburg, 2005; Reynolds, 2019).

Se bem que não existam ainda muitos estudos publicados sobre a eficácia que a implementação deste programa de mentoria possa ter tido sobre o aumento da retenção das pessoas na Força Aérea americana, em estudos retrospectivos, realizados sobre a retenção de militares – um na área da administração militar e outro da saúde militar –, chegou-se à conclusão que, entre outras medidas, o desenvolvimento de um verdadeiro programa de mentoria era relevante para a diminuição do *turnover* destes profissionais (Combs, Davey, & Gualano, 2002; Prevosto, 2001).

Importa aqui abrir um pequeno parenteses para referir o facto do conceito de mentoria ser, muitas vezes, confundido com o de tutoria, mas distinguir-se daquele na medida em que se foca no futuro, ligando-se a uma orientação ampla de desenvolvimento da carreira, a criação de novos e mais largos horizontes, e o aumento de competências, estabelecendo-se entre o mentor e o mentorando uma relação protetor/protegido (Chiavenato, 2002 p.132), enquanto a tutoria pressupõe uma transmissão de conhecimento, geralmente do foro mais académico ou técnico, que é realizada de um modo formal, organizado e estruturado, estimulando a aprendizagem com vista ao desenvolvimento de competências específicas, estabelecendo-se uma relação professor/aluno (Meilleur, 2018). Assim, e segundo Meilleur (2018), o mentor orienta e inspira - “*Learn from what I did!*” enquanto o tutor estimula e ensina - “*We can do it!*”. Na presente investigação, o conceito utilizado é o de mentor /mentoria, na medida em que é esse o tipo de relação que propende a estar associada a uma maior perceção de apoio organizacional (Hegstad, 1999).

2.2 Levantamento das hipóteses de investigação e apresentação dos modelos de investigação e de análise

Revisitando, ainda que de forma muito sucinta, o elencado na revisão da literatura, procede-se, em seguida, à apresentação das cinco hipóteses (H1a, H1b e H1c; H2; H3) onde alicerça a presente investigação.

Existe uma forte relação positiva entre a perceção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional, com especial relevo para o comprometimento do tipo afetivo (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger *et al.*, 1990; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Wayne, 1993), deduzindo-se a seguinte hipótese:

- Hipótese 1a – Existe uma relação direta e positiva entre o comprometimento organizacional afetivo e a percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea portuguesa.

À luz de Chew e Wong (2008) e de Honório (2009), existe uma relação direta e positiva entre o comprometimento normativo e a percepção de apoio organizacional (Chew & Wong, 2008; Honório, 2009), de onde se deduz a seguinte hipótese:

- Hipótese 1b – Existe uma relação direta e positiva entre o comprometimento organizacional normativo e a percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea portuguesa.

Relativamente ao comprometimento calculativo, existem estudos que observaram a existência de uma relação positiva entre estas duas variáveis (Eisenberger *et al.*, 1990; Honório, 2009) deduzindo-se a seguinte hipótese:

- Hipótese 1c – Existe uma relação direta e positiva entre o comprometimento organizacional calculativo e a percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea portuguesa.

Estas três hipóteses, no seu todo, associam-se à primeira questão de investigação.

Complementarmente, e tendo por base a revisão de literatura, sabe-se que determinadas práticas de gestão de pessoas, relacionadas com o investimento no capital humano da organização, e que demonstram o reconhecimento da contribuição dos colaboradores para com a mesma, levam ao aumento da percepção de apoio organizacional (Eisenberger *et al.*, 2004; Rhodes & Eisenberger, 2002), estando demonstrado que a mentoria é uma destas práticas com efeitos positivos na percepção de apoio organizacional (Allen *et al.* 2008; Park *et al.* 2016) e no *commitment* (Hegstad, 1999). Desta forma, deduz-se a seguinte hipótese associada à segunda questão de investigação:

- Hipótese 2 – A existência de um mentor associa-se positivamente à relação entre a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional dos médicos militares da Força Aérea portuguesa

Eisenberger *et al.*(2002) e Park *et al.*(2016) verificaram, ainda, a existência de uma relação negativa entre a percepção de apoio organizacional e o *turnover*, numa relação mediada pelo comprometimento afetivo, sendo a mentoria uma prática com efeitos positivos na percepção de apoio organizacional (Allen *et al.* 2008; Park *et al.* 2016), no *commitment* (Hegstad, 1999) e negativo no *turnover* (Combs *et al.*, 2002; Prevosto, 2001), donde se pode deduzir:

- Hipótese 3 – A mentoria, enquanto prática de gestão de pessoas que aumenta a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional, está associada a uma diminuição do *turnover* dos médicos militares da Força Aérea portuguesa.

Na Figura 2.1 apresenta-se, de forma esquemática, o modelo de investigação proposto e no Quadro 2.1 o associado modelo de análise.

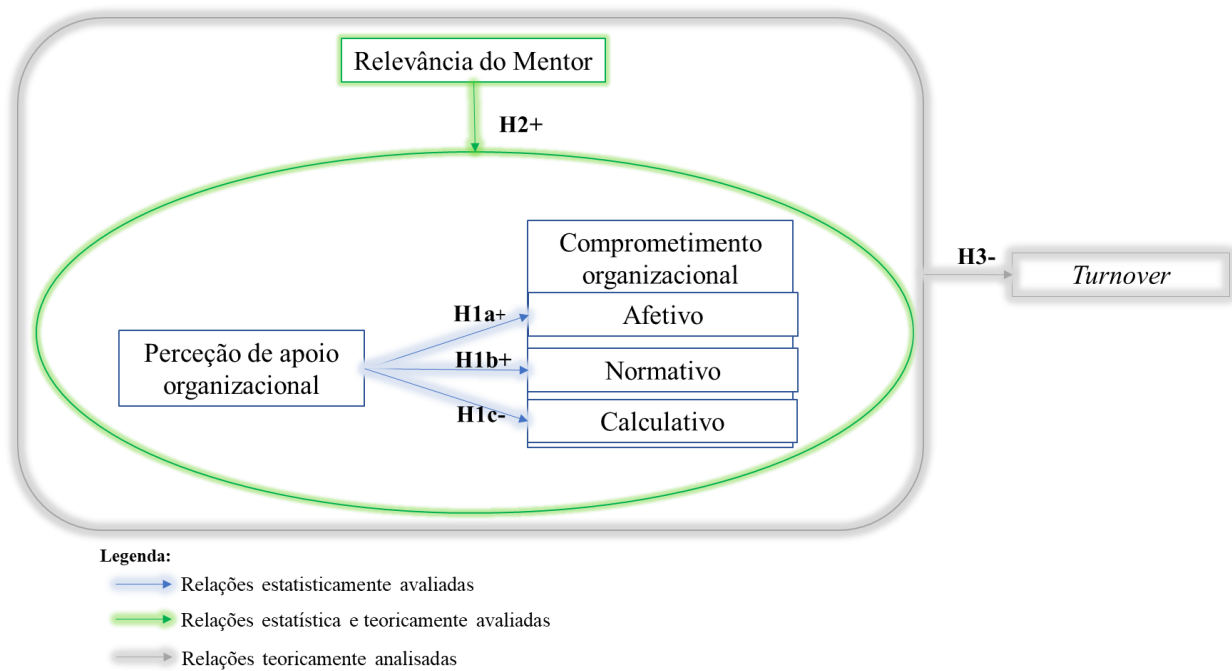


Figura 2.1 - Modelo de investigação proposto

Quadro 2.1 - Modelo de análise

OBJETIVOS	QUESTÕES	HIPÓTESES	CONCEITOS
<p>Objetivo 1 Avaliar a relação entre o comprometimento organizacional e a percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea portuguesa</p>	<p>Questão 1 Qual é a relação entre o comprometimento organizacional e a percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea portuguesa?</p>	<p>H1a Existe uma relação direta e positiva entre o comprometimento organizacional afetivo e a percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea portuguesa. H1b Existe uma relação direta e positiva entre o comprometimento organizacional normativo e a percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea portuguesa. H1c Existe uma relação direta e positiva entre o comprometimento organizacional calculativo e a percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea portuguesa.</p>	<p>Perceção de Apoio Organizacional</p>
			<p>Comprometimento organizacional</p>
<p>Objetivo 2 Avaliar o papel do mentor na relação entre a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional dos médicos militares da Força Aérea portuguesa.</p>	<p>Questão 2 Qual é o papel do mentor na relação entre a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional dos médicos militares da Força Aérea portuguesa?</p>	<p>H2 A existência de um mentor associa-se positivamente à relação entre a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional dos médicos militares da Força Aérea portuguesa.</p>	<p>Mentor</p>
			<p>Perceção de Apoio Organizacional</p>
			<p>Comprometimento organizacional</p>
<p>Objetivo 3 Analisar o papel da mentoria, enquanto prática de gestão de pessoas que aumenta a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional, sobre o <i>turnover</i> dos médicos militares da Força Aérea portuguesa.</p>	<p>Questão 3 Qual é o papel da mentoria, enquanto prática de gestão de pessoas que aumenta a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional, sobre o <i>turnover</i> dos médicos militares da Força Aérea portuguesa?</p>	<p>H3 A mentoria, enquanto prática de gestão de pessoas que aumenta a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional, está associada a uma diminuição do <i>turnover</i> dos médicos militares da Força Aérea portuguesa.</p>	<p>Mentoria</p>
			<p>Perceção de Apoio Organizacional</p>
			<p>Comprometimento organizacional</p>
			<p>Turnover</p>

3 - METODOLOGIA

Neste capítulo aborda-se a metodologia e o método da investigação.

Metodologicamente, foi utilizada uma estratégia de investigação mista, associada a um raciocínio hipotético-dedutivo e a um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso, alicerçada, numa primeira fase da investigação, numa estratégia quantitativa, baseada na aplicação de questionários de avaliação do comprometimento organizacional, da perceção de apoio organizacional e da relevância de um mentor, no contexto dos médicos militares da Força Aérea portuguesa, na situação de efetividade de serviço, em junho de 2022. Numa segunda fase da investigação, foi aplicada uma estratégia qualitativa, ancorada na avaliação o papel da mentoria, enquanto prática de gestão de pessoas que aumenta a perceção de apoio organizacional e do comprometimento organizacional, na diminuição do *turnover* dos médicos militares da Força Aérea portuguesa.

3.1 Método

De seguida é caracterizado o universo e a amostra desta investigação, descritos os instrumentos de recolha de dados e o procedimento realizado, e por fim, serão explicitadas as técnicas de análise de dados utilizadas.

3.1.1 Participantes e procedimento

Participantes. O universo dos inquiridos correspondeu à totalidade dos médicos militares da Força Aérea portuguesa, no ativo e na reserva na situação de efetividade de serviço, à data de 1 de junho de 2022 (N= 68) e a amostra estudada – não probabilística, por conveniência (Sarmiento, 2013) –, a 88,3% desse N, ou seja, n=60, o que permite um grau de confiança de 95% e uma margem de erro inferior a 5%.

Da análise do Quadro 3.1, observa-se que, a faixa etária preponderante na amostra é a situada no intervalo [31, 50] anos (n=45; 40%) e que nesta, são as militares do género do feminino (n=32; 53,3%) que se encontram representadas em maioria. Os militares com o posto de oficial general ou oficial superior (n=36) correspondem a 60% dos respondentes, e os que estão a desempenhar funções em unidades/órgãos ou serviços da força aérea, nomeadamente na Direção de Saúde, na Junta de Saúde, no Centro de Medicina Aeronáutica ou nas várias Bases Aéreas dispersas pelo território nacional responderam ao questionário em maior número (n=29; 48,3%).

Quadro 3.1 - Análise descritiva do universo e da amostra

		Universo (N=68)	% de N	Amostra (n=60)	% de n
Idade	até 30 anos	10	14,7%	9	15,0%
	de 31 a 40 anos	28	41,1%	23	38,3%
	de 41 a 50 anos	22	32,4%	22	36,7%
	mais de 51 anos	8	11,8%	6	10,0%
Género	Feminino	37	54,4%	32	53,3%
	Masculino	31	45,6%	28	46,7%
Posto	Oficial subalterno (CAP, TEN, ALF)	30	44,1%	24	40,0%
	Oficial general ou oficial superior (MGEN, BGEN, COR, TCOR, MAJ)	38	55,9%	36	60,0%
Local de prestação de serviço	Hospitais civis (aplicável aos médicos internos)	16	23,5%	12	20,0%
	Unidades / Órgãos / Serviços da Força Aérea	30	44,1%	29	48,3%
	Unidades fora do Ramo (Hospital das Forças Armadas, UEFISM, DIRSAM, IASFA)	22	32,4%	19	31,7%

Procedimento. Depois de obtidas as devidas autorizações das chefias militares, o questionário foi apresentado ao universo dos potenciais respondentes sob forma eletrónica e com recurso aos seus endereços de correio eletrónico, entre 18 de setembro e 1 de outubro de 2022, tendo sido enviada uma hiperligação de acesso ao questionário, acompanhada de um pequeno texto explicando o enquadramento e propósito da dissertação, garantindo o anonimato e confidencialidade das respostas.

3.1.2 Instrumento de recolha de dados

Foi construído um inquérito por questionário, composto por quatro partes. Uma primeira (Anexo A - parte I), destinada à obtenção de dados demográficos e profissionais necessários para caracterizar a amostra. Uma segunda (Anexo A - parte II), norteada para a recolha de dados relativos à perceção de apoio organizacional. Uma terceira (Anexo A - parte III), com o intuito de conhecer o tipo de comprometimento que os inquiridos têm com a organização. Uma quarta (Anexo A - parte IV), e última, a inquirir acerca da relevância e dos moldes, que o estabelecimento de programa de mentoria poderia ter, aos olhos dos médicos militares da FA.

Foi realizado um pré-teste do questionário a um pequeno grupo correspondente a 7% da população inquirida (n=5/68), que permitiu a realização de pontuais ajustes com vista ao seu aprimoramento face ao contexto de destino.

Caracterização demográfica e profissional. Foram construídas quatro perguntas de resposta direta com vista ao agrupamento por idade, género, posto e local de prestação de serviço dos inquiridos.

Avaliação da perceção de apoio organizacional. Foi utilizada a versão adaptada para português por Honório (2009) do *Survey of Perceived Organizational Support* – SPOS de Eisenberger (1986), e também validada para uma população de militares portugueses por Afonso (2010), com o nome de Questionário sobre a Perceção de Apoio Organizacional, constituído por 36 itens, respondidos numa escala do tipo Likert com sete pontos, variando entre Discordo Totalmente (1) e Concordo Totalmente (7). Após aplicação do pré-teste, foram retirados três itens, relacionados com aspetos remuneratórios ou de vínculo laboral, por se considerar não terem aplicabilidade ao universo em estudo, e foi ligeiramente modificada a redação de outros quatro itens para melhor perceção/ aplicabilidade ao contexto da amostra, tendo-se, contudo, cuidado para não alterar o significado/ sentido das afirmações. Os itens retirados ao questionário original foram o : 2, “Se a Organização pudesse contratar alguém para me substituir por um salário mais baixo, fá-lo-ia”; 30, “Se a Organização tivesse um lucro maior, consideraria aumentar o meu salário”; e o 34, “Se a minha função fosse eliminada, a Organização preferiria despedir-me a transferir-me para uma nova função”. Os itens ligeiramente alterados em termos de texto, foram, os: 10, “A organização está disposta a esforçar-se, de forma apoiar-me no desempenho da minha função no melhor das minhas capacidades”, passando a ler-se “A organização está disposta a esforçar-se para me apoiar no desempenho da minha função por forma a atingir o melhor das minhas capacidades”; 19, “Se a minha posição fosse temporariamente suspensa, a Organização preferiria contratar alguém novo a readmitir-me”, passando a ler-se “Se a minha posição fosse temporariamente suspensa, a Organização preferiria colocar outra pessoa no meu lugar a recolocar-me”; 28, “A Organização preocupa-se mais em obter lucros do que comigo”, passando a ler-se “A Organização preocupa-se mais em atingir os objetivos/indicadores do que comigo”; e 32, “A Organização não está preocupada em pagar-me como eu mereço”, passando a ler-se “A Organização não está preocupada em recompensar-me como eu mereço”. De entre os 33 itens finais, 16 são reversos.

Avaliação do comprometimento organizacional. Foi avaliado com recurso à versão adaptada para o contexto médico militar por Braga e Fachada (2018) da versão portuguesa de Nascimento *et al.* (2008) da Escala de Comprometimento Organizacional de Allen e Meyer (1990), constituída por 18 itens, dos quais cinco são reversos, respondidos numa escala do tipo Likert com sete pontos, variando entre Discordo Totalmente (1) e Concordo Totalmente (7). Dos 18 itens, os primeiros seis estão relacionados com a avaliação do comprometimento do tipo

afetivo, os seguintes seis são relativos ao comprometimento do tipo normativo, e os últimos seis relacionam-se com a determinação do comprometimento do tipo calculativo.

Avaliação da relevância de um mentor (para os médicos militares da Força Aérea portuguesa). Foi construído um inquérito por questionário, desenvolvido especificamente para este estudo, que teve em conta as principais vantagens e os tipos de mentoria encontradas na literatura (Gleiman & Gleiman, 2020; Hattingh *et al.*, 2005; Hegstad, 1999; Kram & Ragins, 2007). Decorrente da aplicação do pré-teste, foram realizados pontuais e breves ajustes para melhor percetibilidade do mesmo. Este questionário é composto por 3 partes: A primeira, com 12 itens, respondidos numa escala de tipo Likert com cinco pontos, a variar entre Discordo Totalmente (1) e Concordo Totalmente (5), que versam genericamente a relevância/importância que um mentor, em abstrato, têm para as organizações e seus trabalhadores, aos olhos do universo dos inquiridos – que é a escala da *relevância de um mentor*. A segunda, composta por duas questões. A primeira (a 13.^a), que inclui 9 itens e focaliza-se na exploração da utilidade que a eventual implementação de um programa de mentoria formal poderia ter para os oficiais médicos da Força Aérea. A segunda (a 14.^a), que inclui 8 itens e pretende que os respondentes se pronunciem, sobre as características do mentor para integrar o programa de mentoria formal. Ambas são respondidas numa escala de tipo Likert com cinco pontos, que varia entre Nada Útil (1) e Muito Útil (5). A terceira, e última, constituída por uma questão (a 15.^a), aberta, de resposta não obrigatória, e destinada a comentários e/ou sugestões sobre a criação do programa de mentoria formal para os oficiais médicos da Força Aérea.

3.1.3 Técnicas de análise dos dados

Foram realizadas análises estatísticas descritiva (média e desvio padrão), de correlação e indutiva (caso da análise fatorial exploratória e das diferenças de médias), com recurso ao *statistical package for social sciences* (SPSS versão 28). A análise de conteúdo, relativa às respostas dadas na 15.^a pergunta da parte IV do questionário, e conforme Fachada (2015a), ancorou na identificação de categorias emergentes.

4 – ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é feita a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos no presente estudo, sendo ainda apresentadas as suas limitações. Os resultados completos da avaliação estatística podem ser consultados no Anexo B.

4.1. Análise da fiabilidade e análise fatorial das escalas de PAO, de CO e da relevância de um mentor

Fiabilidade. Para avaliar a fiabilidade (consistência interna) das escalas de *percepção de apoio organizacional*, de *comprometimento organizacional* e da *relevância de um mentor*, foi efetuado o cálculo do coeficiente *alpha* de *Cronbach*, tendo em conta a categorização de Hill e Hill (2002).⁴

Para a escala de *percepção de apoio organizacional*, obteve-se um *alpha* de *Cronbach* de 0,95 (Quadro 4.1), considerado excelente (Hill & Hill, 2022), e muito em sintonia com o de Honório (2009) ($\alpha = 0,96$) e o de Afonso (2010) ($\alpha = 0,94$), tendo este último trabalhado com uma amostra de militares portugueses, e o de Eisenberger *et al.* (1986) na sua versão original da escala ($\alpha = 0,97$).

Quadro 4.1 - Consistência Interna das Escalas PAO, CO e da *Relevância de um mentor*

Escala	N.º de itens	Alfa de Cronbach
Percepção de Apoio Organizacional	33	0,95
Comprometimento Organizacional – Global	18	0,87
Comprometimento Afetivo	6	0,90
Comprometimento Calculativo	6	0,73
Comprometimento Normativo	6	0,69*
Relevância de um mentor	12	0,95

* 0,71 se eliminado item 3.18⁵

⁴ Hill e Hill (2002, p 149) consideram o coeficiente: inaceitável, se $< 0,6$; fraco, quando situado no $[0,6, 0,7[$; razoável, no $[0,7; 0,8[$; bom, no $[0,8; 0,9[$; e excelente, se $\geq 0,9$.

⁵Se fosse feita a eliminação do item 3.18 - *Uma das poucas consequências sérias em sair da organização seria a escassez de alternativas disponíveis* - da subescala do comprometimento normativo, a fiabilidade (alfa de Cronbach) passaria para 0,71, já considerado razoável por Hill e Hill (2002). Optou-se, no entanto, por não excluir nenhum item na análise de dados, utilizando-se, assim, a escala original dado o “n” da amostra ser inferior ao “n” associado ao original (Tabela B 1.3 do Anexo B).

Para a escala de *comprometimento organizacional* obteve-se um *alpha* de *Cronbach* de 0,87 (Quadro 4.1), considerado bom à luz de Hill e Hill (2002), e em sintonia com o resultado obtido por Braga e Fachada (2018) numa população de médicos militares portugueses ($\alpha = 0,86$). Nas subescalas de comprometimento afetivo, calculativo e normativo, obtiveram-se valores de *alfa* de *Cronbach* de 0,90, 0,73 e 0,69 (respetivamente, e considerados entre excelente e fraco), e tendencialmente em linha com o estudo original de Allen e Meyer (1990) em que estes valores foram de 0,87, 0,75 e 0,79.

Na escala da *relevância de um mentor*, obteve-se um *alpha* de *Cronbach* de 0,95 (Quadro 4.1), considerado excelente por Hill e Hill (2002).

Análise fatorial exploratória (AFE). Na escala de *percepção de apoio organizacional* foram realizadas duas AFE, pelo método de componentes principais com rotação *varimax*. A primeira, sem limitação do número de fatores, que deu origem a 8 fatores (8F) que explicavam 73,77% da variância total. A segunda, com limitação do número de fatores a 1 fator (1F; conforme a solução original) que explicava 39,68% da variância total, mas associado a um *Alfa* de *Cronbach* de 0,95 e legitimada por um KMO de 0,759 considerado médio por Marôco (2010)⁶ e um Teste de Esfericidade de Bartlett cujo Qui-quadrado é significativo ($X^2=1418,68$, $p < 0,0001$) (Tabela B1.2 do anexo B). Considerando estes dados e o facto de esta ser a solução adotada no estudo de validação para Portugal (Honório, 2009) optou-se no presente estudo pela utilização da escala original validada para português, com os ajustes para a amostra referidos no capítulo anterior.

Na escala de *comprometimento organizacional* foram também realizadas duas AFE, pelo método de componentes principais com rotação *varimax*. A primeira, sem limitação do número de fatores, que deu origem a 5 fatores (5F), que explicavam 73,79% da variância total. A segunda, com limitação do número de fatores a 3 fatores (3F; conforme a solução original) que explicaram 58,99% da variância total, associada a um *Alfa* de *Cronbach* de 0,87 e legitimada por um KMO de 0,759 considerado médio por Marôco (2010) e um Teste de Esfericidade de Bartlett cujo Qui-quadrado é significativo ($X^2=616,73$, $p < 0,0001$) (Tabela B1.4 do anexo B). Considerando estes dados e o facto de a solução trifatorial ser a solução adotada no estudo validado para Portugal (Nascimento, 2008) e para a população de médicos militares portugueses (Braga & Fachada, 2018), optou-se no presente estudo pela sua utilização.

⁶ Marôco (2010, p 368) – KMO excelente se]0,9 a 1,0]; bom se]0,8 a 0,9]; médio se]0,7 a 0,8]; medíocre se]0,6 a 0,7]; mau, mas ainda assim aceitável se]0,5 a 0,6]; e inaceitável se $\leq 0,5$.

Na escala da *relevância de um mentor* foi realizada uma análise fatorial exploratória, pelo método de componentes principais com rotação *varimax*, sem limitação do número de fatores, que deu origem a 1 fator (1F), que explicou 67,23% da variância total, sendo a escala legitimada por um KMO 0,910, excelente à luz de Marôco (2010), e um Teste de Esfericidade de Bartlett cujo Qui-quadrado é significativo ($X^2 = 651,454$ $p < 0,0001$) (Tabela B1.6 do anexo B).

4.2 Perceção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea

Da análise do Quadro 4.2, o valor médio, em termos de: idade, mais elevado, e acima da média, verificou-se nos médicos com mais de 51 anos (M=4,394; DP=0,466) e o mais baixo, e abaixo da média, na faixa [31, 40] (M=3,198; DP=0,847); género, mais elevado, e acima da média, associou-se ao feminino (M=3,694; DP=1,022); posto, mais elevado, e acima da média, registou-se nos oficiais gerais e superiores (M=3,709; DP=1,008); o local onde presta serviço, mais elevado, e acima da média, observou-se nas Unidades / Órgãos / Serviços da Força Aérea (M=3,780; DP=1,070) e mais baixo, e abaixo da média, nos hospitais civis (M=3,187; DP=0,649).

Quadro 4.2 - Análise descritiva da *Perceção de Apoio Organizacional*

	n	M	DP
Total	60	3,5379	0,95517
Idade			
até 30 anos	9	3,4141	1,02852
de 31 a 40 anos	23	3,1976	0,84710
de 41 a 50 anos	22	3,7107	0,99140
mais de 51 anos	6	4,3939	0,46552
Género			
Feminino	32	3,6941	1,02249
Masculino	28	3,3593	0,85514
Posto			
Oficial general ou oficial superior (MGEN, BGEN, COR, TCOR, MAJ)	36	3,7088	1,00752
Oficial subalterno (CAP, TEN, ALF)	24	3,2816	0,82547
Local onde presta serviço			
Hospitais civis (aplicável aos médicos internos)	12	3,1869	0,64926
Unidades / Órgãos / Serviços da Força Aérea	29	3,7795	1,07015

Unidades fora do Ramo (Hospital das Forças Armadas, UEFISM, DIRSAM, IASFA)	19	3,3907	0,86739
--	----	--------	---------

Da análise conjugada dos dados dos Quadros 4.2, 4.3 e da Tabela B2.3 do anexo B, verifica-se que apenas existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias da percepção de apoio organizacional, quando analisadas em função da categoria da idade ($t_{[31,40]}; >51 = -23,65$; $\alpha < 0,01$), ($t_{<30}; >51 = -20,89$; $\alpha < 0,05$) e ($t_{[41,50]}; >51 = -15,82$; $\alpha < 0,05$), concluindo-se como significativamente mais elevado em relação aos restantes elementos da amostra mais novos, o valor $M=4,394$ do grupo dos médicos militares da Força Aérea com mais de 51 anos.

Quadro 4.3 - Teste para diferenças de médias da POS

Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
A distribuição de Escala da Percepção de Apoio Organizacional é igual nas categorias da <i>Idade</i> .	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,025	Rejeitar a hipótese nula.
A distribuição de Escala da Percepção de Apoio Organizacional é igual nas categorias do <i>Género</i> .	<i>Mann-Whitney U</i>	0,324	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Escala da Percepção de Apoio Organizacional é igual nas categorias do <i>Posto</i> .	<i>Mann-Whitney U</i>	0,068	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Escala da Percepção de Apoio Organizacional é igual nas categorias do <i>Local onde presta serviço</i> .	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,220	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é 0,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Foram escolhidos os testes não paramétrico de *Kruskal-Wallis* e de *Mann-Whitney U* porque a escala do PAO é ordinal (Marôco, 2014, p 230).

Em suma, os resultados da escala *percepção de apoio organizacional* nesta amostra, revelam que ela tem globalmente um valor abaixo da linha média⁷ ($M=3,54$; $DP=0,96$). Os valores da percepção de apoio organizacional dos médicos militares da Força Aérea revelaram-se mais baixos do que os identificados por Afonso (2010), num estudo realizado também com militares ($M=3,98$; $DP=0,40$), e por Honório (2009), no estudo de validação da escala para português ($M=4,27$; $DP=0,95$), denotando globalmente por isso, uma mais baixa percepção de apoio organizacional dos respondentes em relação ao percecionado pelos respondentes dos referidos estudos.

⁷ Sendo a escala de *Likert* utilizada de 1 a 7, considera-se a linha média da escala o 4.

Em termos de diferenças de médias estatisticamente significativas, apenas se registaram entre o grupo dos médicos com mais de 51 anos versus os demais, com elevação para os primeiros (M=4,394; DP=0,466), naturalmente, também, acima da supradita linha média.

4.3 Comprometimento organizacional dos médicos militares da Força Aérea

Da análise do Quadro 4.4, verifica-se que a média mais elevada do comprometimento organizacional é a da subescala afetiva (M=4,992; DP=1,302), acima da linha média, seguindo-se a subescala normativa (M=4,014; DP=1,424) e só depois, a da escala completa (M=3,973; DP=0,970). A subescala calculativa do comprometimento organizacional apresenta nesta amostra a média mais baixa (M=2,983; DP=1,078), com um valor abaixo da linha média.

Quadro 4.4 - Médias da escala de *Comprometimento Organizacional*

		CO	COA	CON	CCC
Total	n	60	60	60	60
	Média	3,9731	4,9222	4,0139	2,9833
	DP	0,97029	1,30206	1,42360	1,07825
Idade		CO	COA	CON	CCC
até 30 anos	n	9	9	9	9
	M	4,3148	5,2963	4,0370	3,6111
	DP	0,55347	0,72062	1,02326	0,56519
de 31 a 40 anos	n	23	23	23	23
	M	3,9348	4,8406	3,8913	3,0725
	DP	1,13653	1,52875	1,55181	1,28592
de 41 a 50 anos	n	22	22	22	22
	M	3,8232	4,7879	3,9318	2,7500
	DP	1,00610	1,33550	1,51593	1,03861
mais de 51 anos	n	6	6	6	6
	M	4,1574	5,1667	4,7500	2,5556
	DP	0,57243	0,98319	1,11430	0,44305
Género		CO	COA	CON	COC
Feminino	n	32	32	32	32
	M	4,0313	5,0312	4,0990	2,9635
	DP	0,90399	1,19395	1,40075	0,93588
Masculino	n	28	28	28	28
	M	3,9067	4,7976	3,9167	3,0060
	DP	1,05377	1,42751	1,46881	1,23851

Posto		CO	COA	CON	COC
Oficial general ou oficial superior (MGEN, BGEN, COR, TCOR, MAJ)	n	36	36	36	36
	M	3,8657	4,8519	4,0648	2,6806
	DP	0,93674	1,33558	1,39288	0,93297
Oficial subalterno (CAP, TEN, ALF)	n	24	24	24	24
	M	4,1343	5,0278	3,9375	3,4375
	DP	1,01715	1,27088	1,49541	1,13976
Local onde presta serviço		CO	COA	CON	COC
Hospitais civis (aplicável aos médicos internos)	n	12	12	12	12
	M	4,3148	5,0972	4,1389	3,7083
	DP	0,65706	1,33987	1,22646	0,93508
Unidades / Órgãos / Serviços da Força Aérea	n	29	29	29	29
	M	3,9061	4,9885	4,0402	2,6897
	DP	1,15213	1,34661	1,67240	1,11156
Unidades fora do Ramo (Hospital das Forças Armadas, UEFISM, DIRSAM, IASFA)	n	19	19	19	19
	M	3,8596	4,7105	3,8947	2,9737
	DP	0,81152	1,25073	1,16031	0,93006

Ainda da análise do Quadro 4.4, o valor médio do comprometimento organizacional na escala global, em termos de:

- Idade, é mais elevado nos médicos com menos de 30 anos (M=4,315; DP=0,553)] e mais baixo na faixa [41, 50] (M=3,823; DP=1,006);
- Género, é mais elevado no feminino (M=4,031; DP=0,904);
- Posto, o valor mais elevado registou-se nos oficiais subalternos (M=4,134; DP=1,017);
- Local onde presta serviço, o comprometimento é mais elevado nos médicos que ainda trabalham nos hospitais civis (M=4,315; DP=0,657) e mais baixo nos colocados em Unidades fora do ramo (M=3,860; DP=0,812).

Quanto à componente afetiva do comprometimento, o valor médio (Quadro 4.5), ao nível:

- Da idade, mais elevado aparece associado ao grupo com menos de 30 anos (M= 5,296; DP=0,721) e o mais baixo à faixa etária [41,50] (M=4,788; DP=1,335);
- Do género, ocorre no sexo feminino (M=5,031; DP=1,194);
- Do posto, mais elevado figura no grupo dos oficiais subalternos (M=5,028; DP=1,271);
- Do local onde presta serviço, mais elevado nos hospitais civis (M=5,097; DP=1,340) e mais baixos nos que trabalham fora do ramo (M=4,711; DP=1,251).

Na subescala normativa, os resultados do comprometimento foram, em média (Quadro 4.5), e no tocante:

- À idade, mais elevados no subgrupo dos mais de 51 anos ($M=4,750$; $DP=1,114$) e mais baixos na faixa [31, 40] ($M=3,891$; $DP=1,552$);
- Ao género, mais elevados para o feminino ($M=4,099$; $DP=1,401$);
- Ao posto, mais elevados no grupo dos mais antigos ($M=4,065$; $DP=1,393$);
- Ao local onde desempenham funções, mais elevados nos hospitais civis ($M=4,139$; $DP=1,226$) e mais baixos nos colocados em Unidades fora do ramo ($M=3,895$; $DP=1,160$).

O valor médio do comprometimento calculativo, em termos de:

- Idade, mais elevado verificou-se nos mais novos ($M=3,611$; $DP=0,565$) e mais baixo nos mais velhos ($M=2,556$; $DP=0,443$);
- Género, mais elevado associou-se ao masculino ($M=3,006$; $DP=1,239$);
- Posto, mais elevado registou-se no grupo dos oficiais subalternos ($M=3,437$; $DP=1,140$);
- Local onde presta serviço, mais elevado, observou-se nos médicos que ainda prestam serviço nos hospitais civis ($M=3,708$; $DP=0,935$) e mais baixo nos que estão colocados em unidades, órgãos ou serviços da Força Aérea ($M=2,690$; $DP=1,112$).

Da análise conjugada dos dados dos Quadros 4.4, 4.5 e tabelas B2.8 e B2.11 do Anexo B, verifica-se que apenas existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias do comprometimento organizacional do tipo calculativo, e unicamente quando analisadas em função da categoria do posto e do local onde prestam serviço os oficiais médicos. Em concreto, a partir da supradita análise observa-se que os militares do grupo dos oficiais gerais ou oficiais superiores têm uma média menor que a média dos oficiais subalternos ($M_{Of.Gen.}=2,681$; $DP_{Of.Gen.}=0,933$; $M_{Of.Sub.}=3,437$; $DP_{Of.Sub.}=1,140$) sendo esta diferença estatisticamente significativa ($t_{Of.Gen - Of.Sub} = 602,500$; $\alpha < 0,01$). Quanto ao local onde prestam serviço, as diferenças das médias, só são significativas ($t_{hospitais\ civis-força\ aérea} = 15,800$; $\alpha < 0,01$), entre os médicos que desempenham funções nos hospitais civis ($M=3,708$; $DP=0,935$) e os médicos militares colocados em unidades, órgãos ou serviços da Força Aérea ($M=2,690$; $DP=1,112$), concluindo-se como mais elevada a média dos primeiros.

Quadro 4.5 - Testes para diferenças de médias do CO

Hipótese nula	Teste	Sig.^{a,b}	Decisão
Idade			
A distribuição de Escala de Comprometimento Organizacional é igual nas categorias da Idade.	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,484	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Afetivo é igual nas categorias da Idade.		0,787	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Normativo é igual nas categorias de Idade.		0,489	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Calculativo é igual nas categorias de Idade.		0,131	Reter a hipótese nula.
Género			
A distribuição de Escala de Comprometimento Organizacional é igual nas categorias de Género.	<i>Mann-Whitney U</i>	0,450	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Afetivo é igual nas categorias de Género.		0,548	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Normativo é igual nas categorias de Género.		0,640	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Calculativo é igual nas categorias de Género.		0,870	Reter a hipótese nula.
Posto			
A distribuição de Escala de Comprometimento Organizacional é igual nas categorias de Posto.	<i>Mann-Whitney U</i>	0,319	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Afetivo é igual nas categorias de Posto.		0,468	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Normativo é igual nas categorias de Posto.		0,561	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Calculativo é igual nas categorias de Posto.		0,010	Rejeitar a hipótese nula.
Local onde presta serviço			
A distribuição de Escala de Comprometimento Organizacional é igual nas categorias de Local onde presta serviço.	<i>Kruskal-Wallis</i>	0,327	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Afetivo é igual nas categorias de Local onde presta serviço.		0,426	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Normativo é igual nas categorias de Local onde presta serviço.		0,928	Reter a hipótese nula.
A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Calculativo é igual nas categorias de Local onde presta serviço.		0,031	Rejeitar a hipótese nula.

a. O nível de significância é 0,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Foram escolhidos os testes não paramétrico de *Kruskal-Wallis* e de *Mann-Whitney U* porque a escala do CO é ordinal (Marôco, 2014, p 230).

Em suma, os resultados das escalas sobre o comprometimento organizacional nesta amostra, revelam um forte comprometimento do tipo afetivo, estando em sintonia com os resultados obtidos nos estudos de Braga e Fachada (2018), Casimiro *et al.* (2017) e Fachada (2015). Estão também em concordância com os resultados de Afonso (2010) e Silva (2013) que obtiveram, como neste estudo, níveis elevados às respostas das componentes afetiva e normativa.

A componente calculativa, “*need to stay*”, do comprometimento (Allen & Meyer, 1993; Allen & Meyer, 1996; Braga & Fachada, 2018; Fachada, 2015), é mais elevada no grupo dos médicos oficiais subalternos (Capitão, Tenente e Alferes) e no grupo dos médicos a desempenhar funções em hospitais civis, os 12 médicos internos, sendo que estes, correspondem a metade do universo dos médicos subalternos respondentes.

4.4 Relação entre a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional nos médicos militares da Força Aérea

Para o estudo da relação entre a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional global e as suas três subescalas, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson.

Da análise do Quadro 4.6. observa-se com a exceção do comprometimento calculativo, todos os demais tipos de comprometimento organizacional registam uma correlação positiva e significativa com a escala da percepção de apoio organizacional, em concreto:

- PAO e CO ($r=0,492$; $p<0,01$);
- PAO e COA ($r=0,490$; $p<0,01$);
- PAO e CON ($r=0,474$; $p<0,01$).

Quadro 4.6 – Correlação (*Pearson*) entre as escalas de PAO e de CO

	CO	COA	CON	COC
PAO	0,492*	0,490*	0,474*	0,109

* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Um conjunto de dados globalmente em sintonia com a literatura, que aponta para uma forte relação positiva entre a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional, com especial relevo para o comprometimento do tipo afetivo (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger *et al.*, 1990; Rhoades *et al.*, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002) e, com menor força, com o comprometimento do tipo normativo (Chew e Wong, 2008; Honório, 2009). Por outro lado, e ao contrário do demonstrado nos trabalhos de Eisenberger *et al.* (1990) e de Honório (2009), que conseguiram estabelecer uma correlação positiva entre estas duas variáveis, não foi observada uma correlação significativa entre a percepção de apoio organizacional e o compromisso normativo, o que, por outro lado ainda, foi ao encontro do observado por Shore e Wayne (1993).

Pelo referido, e no que concerne ao estudo das hipóteses:

- Valida-se a Hipótese 1A, porque existe uma relação direta e positiva entre o comprometimento organizacional afetivo e a percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea portuguesa;
- Valida-se a Hipótese 1B, porque existe uma relação direta e positiva entre o comprometimento organizacional normativo e a percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea portuguesa;
- Não se valida a Hipótese 1C, uma vez que não existe uma relação direta e positiva entre o comprometimento organizacional calculativo e a percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea portuguesa.

Um conjunto de resultados que, em resposta ao Objetivo 1, e à associada Questão 1 de Investigação, *Qual é a relação entre o comprometimento organizacional e a percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea portuguesa ?*, se operacionaliza numa relação direta e positiva entre estas duas variáveis, efetivada, em concreto, nas dimensões afetiva e normativa do comprometimento organizacional. Por outras palavras, no facto de um aumento da percepção global formada pelo trabalhador sobre a medida em que a organização onde trabalha valoriza o seu trabalho, e se preocupa com o seu bem-estar, se associa a um também aumento do vínculo psicológico, na sua vertente afetiva e normativa, que o trabalhador estabelece com a mesma.

4.5 Relevância de um mentor para os médicos militares da Força Aérea

No Quadro 4.7 apresenta-se a estatística descritiva (contagem de frequências) associada aos dados recolhidos sobre a relevância de um mentor.

Quadro 4.7 - *Relevância de um Mentor*

		Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Q4.1 A existência de um mentor formal facilita o desenvolvimento da carreira.	Contagem	2	7	13	26	12
	% de N da linha	3,3%	11,7%	21,7%	43,3%	20,0%
Q4.2 O apoio da Organização é maior quando existe um mentor formal.	Contagem	2	8	15	25	10
	% de N da linha	3,3%	13,3%	25,0%	41,7%	16,7%

Q4.3 Um mentor formal facilita a relação com a Organização.	Contagem	1	6	11	27	15
	% de N da linha	1,7%	10,0%	18,3%	45,0%	25,0%
Q4.4 Um programa de mentoria formal não tem utilidade para ajudar no desenvolvimento da carreira. (R)	Contagem	19	21	14	5	1
	% de N da linha	31,7%	35,0%	23,3%	8,3%	1,7%
Q4.5 Um mentor formal promove o sentimento de integração na Organização.	Contagem	2	6	9	28	15
	% de N da linha	3,3%	10,0%	15,0%	46,7%	25,0%
Q4.6 A existência de um mentor formal em nada contribui para a valorização que a Organização dá aos seus trabalhadores. (R)	Contagem	16	19	10	8	7
	% de N da linha	26,7%	31,7%	16,7%	13,3%	11,7%
Q4.7 A comunicação com a Organização é facilitada pela existência de um mentor formal.	Contagem	1	4	15	22	18
	% de N da linha	1,7%	6,7%	25,0%	36,7%	30,0%
Q4.8 A existência de um programa de mentoria formal aumenta a motivação e produtividade.	Contagem	3	7	15	25	10
	% de N da linha	5,0%	11,7%	25,0%	41,7%	16,7%
Q4.9 Um mentor formal facilita a assimilação da cultura Organizacional.	Contagem	2	5	7	28	18
	% de N da linha	3,3%	8,3%	11,7%	46,7%	30,0%
Q4.10 O cumprimento de acordo com os padrões/expectativas da Organização é facilitado pela existência de um mentor formal.	Contagem	1	7	14	27	11
	% de N da linha	1,7%	11,7%	23,3%	45,0%	18,3%
Q4.11 Ter um mentor formal não facilita a comunicação com a Organização. (R)	Contagem	16	29	7	5	3
	% de N da linha	26,7%	48,3%	11,7%	8,3%	5,0%
Q4.12 Um mentor formal é um amigo que facilita a relação com a organização.	Contagem	6	6	22	21	5
	% de N da linha	10,0%	10,0%	36,7%	35,0%	8,3%

Sumariamente, e da análise agrupada das respostas concordantes (4 - concordo; 5 - concordo totalmente) e das respostas discordantes (1 - discordo totalmente; 2 - discordo) (Quadro 4.7), conclui-se que a maioria dos médicos militares inquiridos:

- Concorda ou concorda totalmente com: “Um mentor formal facilita a assimilação da cultura Organizacional” (76,7%;n=46); “um mentor formal promove o sentimento de integração na Organização” (71,7%;n=43); “um mentor formal facilita a relação com a Organização” (70%;n=42); “a comunicação com a Organização é facilitada pela existência de um mentor formal” (66,7%;n=40); “a existência de um mentor formal facilita o desenvolvimento da carreira” (63,3%;n=38); “O cumprimento de acordo com os padrões/expectativas da Organização é facilitado pela existência de um mentor formal” (63,3%;n=38); “o apoio da Organização é maior quando existe um mentor formal” (58,4%;n=35) e “a existência de um programa de mentoria formal aumenta a motivação e produtividade” (58,4%;n=35);

- Discorda ou discorda totalmente com as afirmações: “ter um mentor formal não facilita a comunicação com a Organização” (75%;n=45); “um programa de mentoria formal não tem utilidade para ajudar no desenvolvimento da carreira” (66,7%;n=40) e “a existência de um mentor formal em nada contribui para a valorização que a Organização dá aos seus trabalhadores” (58,4%;n=35).

Neste seguimento, e com uma frequência de resposta de cerca de 70% apresentam-se a facilitação da comunicação (Q4.7, 66,7% [n=40]; Q4.11(R), 75% [n=45]), o relacionamento e sentimento de integração com a organização (Q4.3, 70% [n=42]; Q4.5, 71,7% [n=43]) e a assimilação da cultura organizacional (Q4.9, 76,7% [n=46]). Valorizadas por cerca de 60% dos respondentes, surgem a percepção de apoio organizacional (Q4.2, 58,4% [n=35]; Q6.6(R), 58,4% [n=35]), o desenvolvimento de carreira (Q4.1, 63,3% [n=38]; Q4.4(R), 66,7% [n=40]), a motivação e produtividade (Q4.8, 58,4% [n=35]) e o cumprimento de acordo com os padrões/expectativas da Organização ser facilitado pela existência de um mentor formal (Q4.10, 63,3% [n=38]).

Um conjunto de evidências globalmente em sintonia com algumas das vantagens identificadas na literatura, associadas aos programas de mentoria formal, como sejam a estabilização e reforço da cultura organizacional, a preservação dos padrões profissionais, o aumento da comunicação e o aumento da produtividade organizacional (Hattingh *et al.*, 2005).

4.6 Relação entre a percepção de apoio organizacional, o comprometimento organizacional e a relevância de um mentor nos médicos militares da Força Aérea

Foram estabelecidas correlações entre as escalas de *percepção de apoio organizacional*, do *comprometimento organizacional* e a da *relevância de um mentor* (Quadro 4.8), tendo-se identificado uma forte correlação positiva e significativa entre esta última e o CO ($r=0,483$; $p<0,01$); e o COA ($r=0,430$; $p<0,01$); e o CON ($r=0,378$; $p<0,01$); e uma correlação positiva e significativa com o PAO ($r=0,310$; $p<0,05$); e o COC ($r=0,287$; $p<0,05$).

Quadro 4.8 – Correlação (*Pearson*) entre as escalas de POS, CO e da *relevância de um mentor*

	PAO	CO	COA	CON	COC
<i>Relevância de um mentor</i>	0,310*	0,483**	0,430**	0,378**	0,287*

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

A fim de tentar investigar melhor estas associações – i.e., perceber se estatisticamente a relevância de um mentor moderava a relação entre a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional – foi realizada a correspondente análise de moderação. Neste âmbito, e conforme apresentado no Quadro 4.9, a ausência de um efeito estatisticamente significativo (uma vez que sendo $p = 0,734$ ele torna-se $> 0,01$) leva à conclusão de que não existe moderação (Hayes, 2018).

Quadro 4.9 – Análise de moderação da mentora sobre a relação entre o PAO e o CO

	<i>Coefficiente (b)</i>	<i>Erro-Padrão</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Constant</i>	3,965	0,106	37,561	0,000
PAO (x)	0,375	0,117	3,219	0,002
MENTOR (W)	0,5296	0,171	3,105	0,003
PAO * MENTOR (X*W)	0,0419	0,123	0,342	0,734

Neste seguimento, foi ainda realizada uma análise de mediação, a fim de avaliar se a mentoria (relevância de um mentor) tem um efeito mediador sobre a já supradita relação (percepção de apoio organizacional e comprometimento organizacional), utilizando para o efeito o procedimento *Process*, criado para SPSS por Hayes (2022).

Da análise do modelo da *percepção de apoio organizacional* como preditora do *comprometimento organizacional* mediado pela mentoria, conclui-se que:

- O impacto da *percepção de apoio organizacional* é significativo na mentoria ($b = 0,228$, 95% IC [0,044; 0,413], $t = 2,480$, $p < 0,05$);
- O impacto da mentoria é significativo no *comprometimento organizacional* ($b = 0,505$, 95% IC [0,198; 0,812], $t = 3,295$, $p < 0,05$);
- O efeito direto do modelo (*percepção de apoio organizacional* impactando no *comprometimento organizacional*, não controlado pela mentoria) é $b = 0,384$ (95% IC [0,158; 0,610], $t = 3,400$, $p < 0,05$) e o modelo explica 36,29% da variância total;
- O efeito total do modelo (*percepção de apoio organizacional* impactando no *comprometimento organizacional*, controlado pela mentoria) é de $b = 0,499$ (95% IC [0,267; 0,732], $t = 4,298$, $p < 0,001$) e o modelo explica 24,16% da variância total.

Na Figura 4.1 apresenta-se, de forma esquemática, estas relações, com os associados b , e em jeito de conclusão, conclui-se que a mentoria é uma variável mediadora da relação do CO com o PAO, apresentando um efeito de mediação (efeito indireto) significativo, $b = 0,115$ (95%

BCa IC [0,0005; 0,2454]). Ou, por outras palavras, a perceção de apoio organizacional como preditora do comprometimento organizacional é mediada pela mentoria.

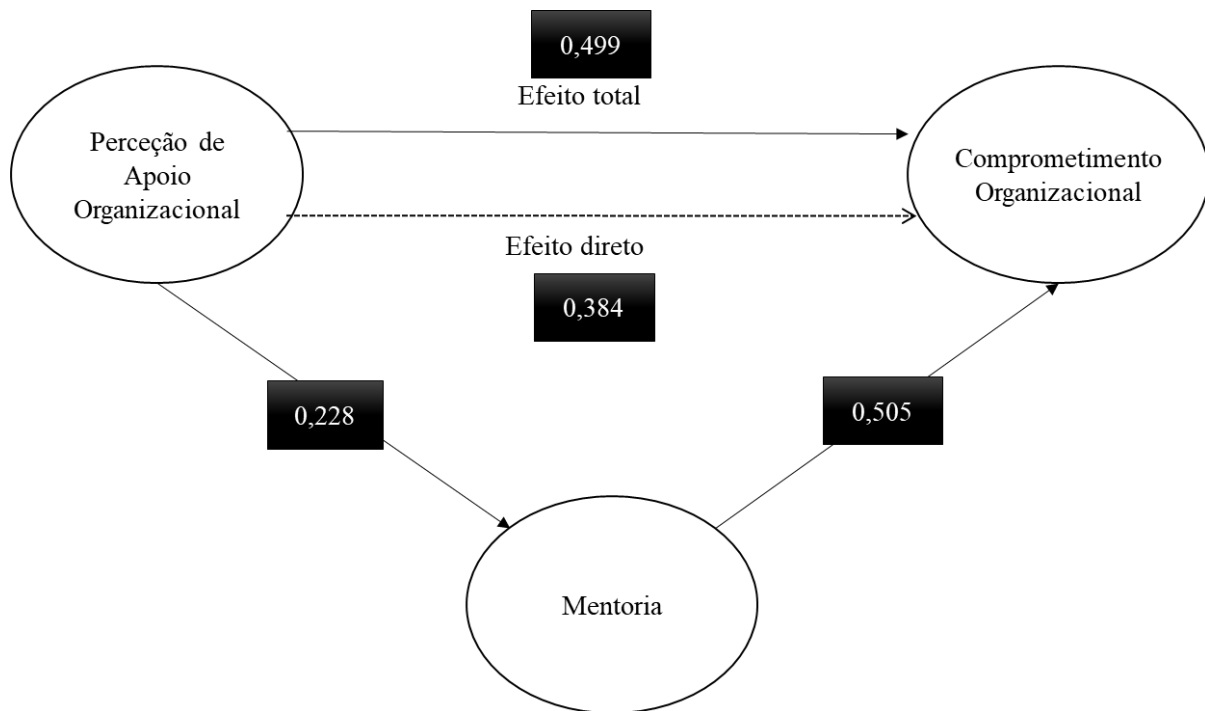


Figura 4.1 – Modelo da perceção de apoio organizacional como preditora do comprometimento organizacional mediado pela mentoria.⁸

Pelo referido, no seguimento da validação da existência de uma relação entre perceção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional (COA e CON), considerando que as respostas dos médicos militares da Força Aérea sobre a relevância de um mentor estão em sintonia com aquilo que está evidenciado como sendo vantagens da mentoria (Hattingh *et al.*, 2005; Hegstad, 1999), atentando ao facto de terem sido identificadas correlações significativas, na amostra estudada, entre a relevância do papel do mentor e a perceção de apoio organizacional (Allen *et al.* 2008; Park *et al.* 2016) e entre a relevância do papel do mentor e o comprometimento organizacional, especialmente na vertente afetiva, mas também na sua vertente normativa (Hegstad, 1999), e, ainda, notando que a mentoria (enquanto relevância do papel do mentor) é uma prática de gestão de pessoas identificada com um efeito de mediação

⁸ O intervalo de confiança *Bias-Corrected and Accelerated* (BCa) foi estimado pela técnica de *bootstrapping* (5000 reamostragens).

na relação entre a percepção de apoio organizacional e o *commitment*, no que concerne ao estudo da hipótese 2:

- Valida-se a Hipótese 2, porque os resultados obtidos indiciam que a existência de um mentor formal se associa positivamente à relação entre a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional dos médicos militares da Força Aérea portuguesa.

Um conjunto de resultados que permitem dar resposta à Questão 2 de Investigação, *Qual é o papel do mentor na relação entre a percepção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional dos médicos militares da Força Aérea portuguesa?* e cumprir com Objetivo 2 desta dissertação. Por outras palavras, a existência de um mentor formal é percebida como relevante pela amostra de médicos militares da Força Aérea portuguesa, relaciona-se com o CO e a PAO, e medeia a sua relação, apresentando assim, uma ação relevante para a melhoria da percepção de apoio organizacional e do comprometimento organizacional destes médicos.

Neste seguimento, com vista a melhor entender/objetivar os aspetos considerados mais relevantes num programa de mentoria formal para estes oficiais, os mesmos foram inquiridos sobre a sua utilidade para o desenvolvimento pessoal e da carreira (Quadro 4.10).

Quadro 4.10 – Avaliação da utilidade de um programa de mentoria formal para o desenvolvimento pessoal e de carreira

		Nada útil	Pouco útil	Indiferente	Útil	Muito útil	
Q4.13 Se fosse criado um programa de mentoria formal para acompanhamento dos oficiais médicos da Força Aérea, o mesmo seria útil para:							
Q4.13.1 Orientação no planeamento/desenvolvimento sua carreira militar.	Contagem	7	4	7	32	16	
	% de N linha	11,7%	6,7%	11,7%	53,3%	26,7%	
Q4.13.2 Orientação em questões técnicas da área da medicina.	Contagem	7	4	7	33	12	
	% de N linha	11,7%	6,7%	11,7%	55,0%	20,0%	
Q4.13.3 Orientação em questões burocráticas/institucionais.	Contagem	1	3	1	23	32	
	% de N linha	1,7%	5,0%	1,7%	38,3%	53,3%	
Q4.13.4 Orientação sobre atitudes/comportamentos de liderança.	Contagem	13	2	13	33	10	
	% de N linha	21,7%	3,3%	21,7%	55,0%	16,7%	
Q4.13.5 Orientação sobre atitudes/métodos de comunicação.	Contagem	13	3	13	33	9	
	% de N linha	21,7%	5,0%	21,7%	55,0%	15,0%	
Q4.13.6 Orientação na gestão do tempo e de tarefas.	Contagem	13	10	13	25	8	
	% de N linha	21,7%	16,7%	21,7%	41,7%	13,3%	
		Contagem	11	5	11	29	14

Q4.13.7 Ajuda no planeamento/desenvolvimento de projetos profissionais.	% de N linha	18,3%	8,3%	18,3%	48,3%	23,3%
Q4.13.8 Ajuda no desenvolvimento/facilitação de contatos dentro da Organização.	Contagem	1	2	1	27	29
	% de N linha	1,7%	3,3%	1,7%	45,0%	48,3%
Q4.13.9 Ajuda na orientação/desenvolvimento de projetos pessoais.	Contagem	14	7	14	29	7
	% de N linha	23,3%	11,7%	23,3%	48,3%	11,7%

Da análise do Quadro 4.10, verifica-se que a maioria da amostra, percecionou um programa de mentoria formal como útil ou muito útil para ajudar no/a: “[...] desenvolvimento/facilitação de contatos dentro da Organização” (93,3%;n=56); “[...] orientação em questões burocráticas/institucionais” (91,6%;n=55); “[...] orientação no planeamento/desenvolvimento da carreira” (80%;n=48); “[...] orientação em questões técnicas da área da medicina” (75%;n=45); “[...] “orientação sobre atitudes/comportamentos de liderança” (71,7%;n=43); “[...] planeamento/desenvolvimento de projetos profissionais” (71,6%;n=43); “orientação sobre atitudes/métodos de comunicação” (70%;n=42); “[...] orientação/desenvolvimento de projetos pessoais” (60%;n=36); “orientação sobre gestão do tempo e de tarefas” (55%;n=33).

Por fim, foram ainda feitas questões sobre algumas das características do mentor mais úteis para o programa de mentoria formal, cujas respostas se apresentam no Quadro 4.11.

Quadro 4.11 – Avaliação das características do mentor para um programa de mentoria formal

		Nada útil	Pouco útil	Indiferente	Útil	Muito útil
Q4.14 Se fosse criado um programa de mentoria formal para acompanhamento dos oficiais médicos da Força Aérea, o mesmo seria útil se:						
Q4.14.1 O mentor fosse um militar, não médico, do posto imediatamente acima do meu.	Contagem	19	23	9	8	1
	% de N linha	31,7%	38,3%	15,0%	13,3%	1,7%
Q4.14.2 O mentor fosse um militar, não médico, com qualquer posto acima do meu.	Contagem	17	25	10	8	0
	% de N linha	28,3%	41,7%	16,7%	13,3%	0,0%
Q4.14.3. O mentor fosse um militar médico, do posto imediatamente acima do meu, independentemente da sua área de especialização médica.	Contagem	3	6	12	32	7
	% de N linha	5,0%	10,0%	20,0%	53,3%	11,7%
Q4.14.4. O mentor fosse um militar médico, do posto imediatamente acima do meu, da minha área de especialização médica.	Contagem	1	3	11	22	23
	% de N linha	1,7%	5,0%	18,3%	36,7%	38,3%
Q4.14.5 O mentor fosse um militar médico, com qualquer posto acima do meu, mas da minha área de especialização médica.	Contagem	1	3	11	21	24
	% de N linha	1,7%	5,0%	18,3%	35,0%	40,0%

Q4.14.6 O mentor fosse um militar médico, com qualquer posto acima do meu, de qualquer área de especialização médica.	Contagem	3	7	11	31	8
	% de N linha	5,0%	11,7%	18,3%	51,7%	13,3%
Q4.14.7 O mentor fosse o mesmo ao longo da minha carreira, independentemente da minha colocação.	Contagem	4	7	14	24	11
	% de N linha	6,7%	11,7%	23,3%	40,0%	18,3%
Q4.14.8 O mentor mudasse ao longo da minha carreira, em função da minha colocação.	Contagem	12	12	13	19	4
	% de N linha	20,0%	20,0%	21,7%	31,7%	6,7%

Da análise do Quadro 4.11 verifica-se que os inquiridos responderam maioritariamente que seria útil e muito útil que o mentor fosse:

- Um militar médico (Q4.14.3, 65% [39]; Q4.14.4, 75% [45], Q4.14.5, 75% [45]; Q4.14.6, 65% [39]), ao invés de, ser um militar não ser médico (Q4.14.1, 15% [9]; Q4.14.2, 13,3% [9]);
- Da mesma área de especialização (Q4.14.4, 75% [45]; Q4.14.5, 75% [45]), ao invés de, ser de outra área de especialização do mentorando (Q4.14.3, 65% [39]; Q4.14.6, 65% [39]);
- O mesmo ao longo de toda a carreira do mentorando, independentemente da unidade de colocação do mesmo (Q4.14.7, 58,3% [35]), ao invés de ir mudando ao longo da sua carreira, em função da unidade onde encontrasse colocado (Q4.14.8, 38,4% [23]).
- Ou de um posto imediatamente acima do seu (Q4.14.3, 65% [39]; Q4.14.4, 75% [45]) ou de qualquer posto acima do seu (Q4.14.5, 75% [45]; Q4.14.6, 65% [39]), sendo esta uma variável indiferente.

Por último, com vista a complementar as categorias *a priori* definidas (utilidade para o desenvolvimento pessoal, utilidade para o desenvolvimento da carreira e características do mentor), e da análise do conteúdo à questão aberta concernente à eventual criação de um modelo de programa de mentoria formal para os médicos militares da Força Aérea (Q4.15; Anexo B6 - Tabela B6.3), respondida por 18,3% (n=11) dos inquiridos, foram elencadas três categorias emergentes:

- Normativos;
- Nomeação;
- Formação.

Assim, e unificando os *inputs* recolhidos e evidências analisadas, sobremaneira nestas três últimas questões realizadas (4.13, 4.14 e 4.15), na Figura 4.2 apresenta-se, uma proposta de modelo base para um programa de mentoria formal para os médicos militares da Força Aérea.

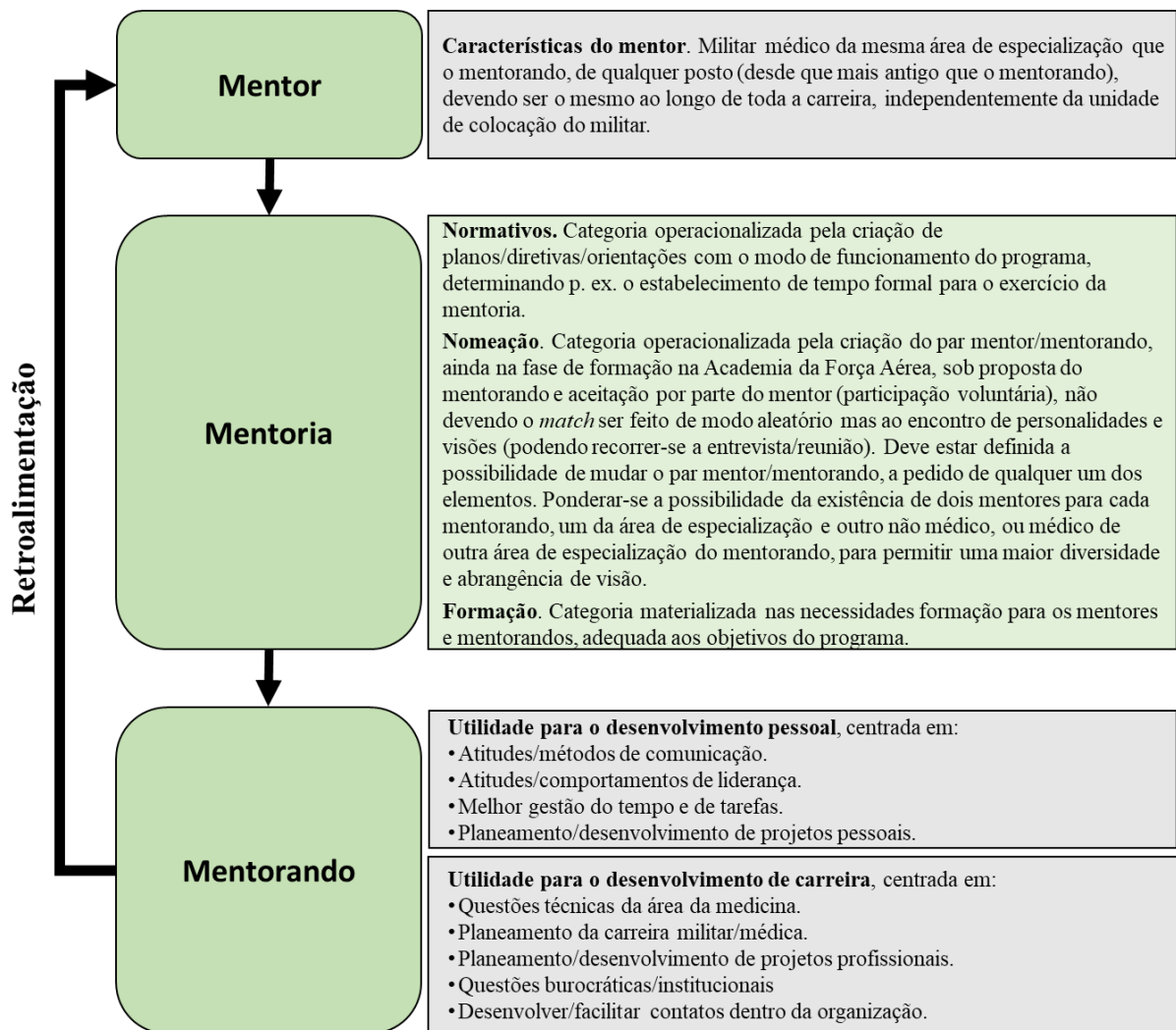


Figura 4.2 – Modelo de base para um programa de mentoria formal para os médicos militares da Força Aérea portuguesa

4.7 Associação entre a *relevância de um mentor*, a *perceção de apoio organizacional*, o *comprometimento organizacional*, e o *turnover* nos médicos militares da Força Aérea

Por fim, no que respeita ao estudo da H3, deduzido:

- Por um lado, da validação das H1a e H1b – em que existe uma relação (diretamente proporcional) entre comprometimento organizacional, com maior expressão na sua dimensão afetiva, mas sem negligenciar a normativa, e a perceção de apoio organizacional, pelo que a elevação da primeira está associada à também elevação da segunda (Rhoades *et al.*, (2001) –, e da H2, em que resultados obtidos indiciam que a existência de um mentor formal impacta na perceção de apoio organizacional e no comprometimento organizacional (Allen *et al.* 2008; Hegstad, 1999; Park *et al.* 2016) e é um mediador da relação entre eles;

- Por outro, do facto de um maior comprometimento organizacional afetivo estar direta e negativamente relacionado com a taxa de *turnover* (Eisenberger *et al.*,1986; Eisenberger *et al.*,1990; Foong-Ming,2008; Rhoades *et al.*,2001; Rhoades & Eisenberger,2002), e da existência de uma relação negativa entre a perceção de apoio organizacional e o *turnover*, numa relação mediada pelo comprometimento afetivo, (Eisenberger *et al.*, 2002; Park *et al.*, 2016);
- E por outro, ainda, do facto da mentoria ser uma prática de gestão de pessoas que tem efeitos positivos na perceção de apoio organizacional (Allen *et al.* 2008; Park *et al.* 2016) e no comprometimento organizacional (Hegstad, 1999), e ainda, que existem estudos, com a população militar, que consideram relevante a mentoria para a diminuição do *turnover* (Combs *et al.*, 2002; Prevosto, 2001);

É possível:

- Validar a Hipótese 3 - A mentoria, enquanto prática de gestão de pessoas que aumenta a perceção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional, está associada a uma diminuição do *turnover* dos médicos militares da Força Aérea portuguesa.

Um conjunto de resultados que permitem dar uma resposta afirmativa à Questão 3 de Investigação, *Qual é o papel da mentoria, enquanto prática de gestão de pessoas que aumenta a perceção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional, sobre o turnover dos médicos militares da Força Aérea portuguesa?*, cumprindo-se com o Objetivo 3 desta dissertação. Por outras palavras, a mentoria é uma prática de gestão de pessoas que contribui para o aumento do perceção de apoio organizacional e do comprometimento organizacional, o que, por sua vez, tem impacte na diminuição do *turnover* dos médicos militares da Força Aérea portuguesa.

4.8 Limitações do estudo

A principal limitação deste estudo – que lhe foi, contudo, alheia e não se constituiu como condicionante das mais-valias das evidencias encontradas –, prende-se com o facto do universo estudado, e associada amostra, não ser muito numeroso. Uma realidade que, não obstante poder não favorecer as soluções fatoriais *ab initio* encontradas para as escalas da perceção de apoio organizacional e do comprometimento organizacional (e que, entre outras razões, justificou a decisão de utilizar as soluções originais), teve como significativa vantagem o facto dos dados analisados e dos resultados discutidos provirem de um n=88,3% dos médicos militares da Força Aérea portuguesa.

A segunda limitação diz respeito ao uso de questionários de autorrelato, cujas respostas são passíveis de sujeição a enviesamentos, como é o caso do efeito de desejabilidade social, mas que, ainda assim, afigurou-se ser diminuto dada a global sintonia entre os dados/evidências obtidos e os descritos na literatura.

5 - CONCLUSÕES

Nos últimos anos, com o novo milénio, um conjunto de alterações políticas, económicas, demográficas e sociais tem vindo a fazer diminuir a taxa de recrutamento das FFAA portuguesas (Rijo *et al.*, 2018; Magalhaes & Vaz-Pinto, 2020), similarmente ao que se tem verificado em vários outros países pertencentes à NATO (NATO, 2007). Esta dificuldade em recrutar, associada ao aumento do *turnover*, é um problema identificado para o quadro dos médicos militares portugueses (Braga & Fachada, 2018; Branco, 2018), que, à semelhança do já acima referido, também se observa em mais países da NATO (NATO, 2012). O *turnover*, se bem que até um certo ponto desejável, como forma de renovação de *staff* (Holtom *et al.*, 2005; Oliveira, 2009) implica sempre perdas para a organização (McQuerrey, 2019), especialmente quando em causa estão colaboradores altamente especializados (*high value assets*), diferenciados, treinados e preparados para agir (Dupré & Day, 2007), nos quais se enquadram os médicos militares.

A congénere norte americana, USAF, tem um programa de mentoria, inicialmente com um carácter formal e recentemente mais informal, a funcionar desde há mais de 30 anos (Gleiman, 2020; Lancaster, 2003), com o intuito, entre outros, de aumentar a retenção e diminuir a taxa de *turnover* do seu efetivo, por forma a manter o número e o nível de exigência das operações (Bud, 2007). Se bem que foram encontrados poucos estudos com a população militar para efetivamente validar a relação mentoria/*turnover*, neste universo tão peculiar, segundo Combs *et al.* (2002) e Prevosto (2001) ela existe e tem um sinal negativo.

Na Força Aérea portuguesa, foi criado, em 2020, um programa de mentoria para um melhor acompanhamento dos jovens oficiais médicos durante o seu internato da especialidade em hospitais civis (Diretiva nº1/DS/2020, de 16 de janeiro), cuja génese versava, não a melhoria do relacionamento dos jovens médicos com a organização, mas tão somente o acompanhamento dos seus internatos médicos na sua vertente mais científica e a facilitação da comunicação entre os hospitais onde estavam colocados e a Direção de Saúde da Força Aérea. No entanto, alimentada pela necessidade de não se perderem mais efetivos, surgiu a necessidade de discutir as eventuais vantagens da criação de um programa de mentoria formal, mais abrangente, com objetivos mais alargados e destinado a todos os oficiais médicos militares, e ainda, que permitisse um acompanhamento das necessidades individuais ao longo de carreira.

Neste âmbito, foi propósito desta investigação analisar a relação entre o comprometimento organizacional e a perceção de apoio organizacional dos médicos militares da Força Aérea

portuguesa, e avaliar qual o papel da figura de um mentor sob esta relação e, adicionalmente, em prol da diminuição do *turnover* destes *high value assets*.

Da análise dos dados e discussão dos resultados, concluiu-se que esta amostra, revela um forte comprometimento organizacional do tipo afetivo, “*want to stay*”, em sintonia com os resultados obtidos, em militares da Força Aérea, por Braga e Fachada (2018), Casimiro *et al.* (2017) e Fachada (2015a), e em outras amostras de militares portugueses, caso de Afonso (2010), Duque (2000) e Silva (2013). Neste seguimento, e atendendo a que o comprometimento organizacional, especialmente o do tipo afetivo, está direta e negativamente relacionado com a taxa de *turnover* (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger *et al.* 1990; Foong-Ming, 2008; Rhoades & Eisenberger, 2002), afigura-se legítimo aventar que as causas da saída dos médicos militares da Força Aérea tendem a relacionar-se com questões de “(des)comprometimento psicológico com a organização” conforme referiram Braga e Fachada (2018). Concluiu-se, ainda, que a componente calculativa do comprometimento, o “*need to stay*”, é mais elevada no grupo dos médicos oficiais subalternos (Capitão, Tenente e Alferes) e no grupo dos médicos ainda a desempenhar funções em hospitais civis, i.e., os médicos internos que, na prática, correspondem a metade dos elementos do grupo dos oficiais subalternos. Uma situação eventualmente ligada ao facto destes serem aqueles que, não tendo ainda terminado a sua especialidade, mais terão a perder com uma saída da organização.

Ficou também demonstrado que a perceção de apoio organizacional, nesta amostra, é baixa e está globalmente abaixo da linha média, e que, as diferenças da média de PAO, entre os diferentes grupos da amostra, só são estatisticamente significativas para o grupo dos médicos com mais de 51 anos em relação aos demais, o único que registou um valor médio da perceção de apoio organizacional acima da linha média. Uma situação possivelmente explicada pelo facto destes serem aqueles que ainda permanecem na organização por terem experienciado, e continuarem a experienciar, um maior apoio por parte desta.

Nos inquiridos, observou-se a existência de relação significativa entre a perceção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional, na sua vertente afetiva e na sua vertente normativa, dados globalmente sintónicos com a literatura, que aponta para uma forte relação positiva entre a perceção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional, sobretudo o tipo afetivo (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger *et al.*, 1990; Rhoades *et al.*, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002), mas também, ainda que com uma menor força, o normativo (Chew e Wong, 2008; Honório, 2009).

Segundo Eisenberger *et al.* (2004) e Rhoades e Eisenberger (2002), determinadas práticas de gestão pessoas estão associadas a um aumento da perceção de apoio organizacional, como é

o caso da mentoria (Allen *et al.*, 2008; Park *et al.*, 2016), que, para além disso, tem ainda sido associada a um aumento do comprometimento organizacional (Hegstad, 1999). Neste âmbito, verificou-se, entre os oficiais médicos inquiridos sobre a *relevância de um mentor*, uma maior valoração das questões que se enquadravam na facilitação da comunicação, no relacionamento e sentimento de integração com a organização, na assimilação da cultura organizacional, na perceção de apoio organizacional, no desenvolvimento de carreira, na motivação e produtividade e no cumprimento de acordo com as expectativas, ou seja, de questões comumente identificadas na literatura como associadas a programas de mentoria formal (Hattingh *et al.*, 2005; Hegstad, 1999).

Na correlação dos dados obtidos nas escalas de *perceção de apoio organizacional*, *comprometimento organizacional* e da *relevância de um mentor*, foram identificadas correlações positivas, e significativas, entre estas três variáveis, com maior acentuação nas dimensões afetiva e normativa do comprometimento, o que, no seu todo é globalmente concordante com a literatura (Allen *et al.*, 2008; Hegstad, 1999; Park *et al.*, 2016). De realçar que, nesta amostra, a correlação mostrou maior força nas relações mentoria/CO e mentoria/COA, do que na correlação mentoria/PAO, apesar da relação com a perceção de apoio organizacional aparecer descrita mais frequentemente na literatura. Foi ainda demonstrado existir uma relação de mediação da mentoria sobre a relação da perceção de apoio organizacional com o comprometimento organizacional.

Estes factos indiciam que, entendendo os médicos militares da Força Aérea portuguesa a mentoria formal como relevante, e existindo nesta amostra uma correlação positiva entre a mentoria e o CO, especialmente o do tipo afetivo, e entre a mentoria e a PAO, bem como um efeito mediador da mentoria sobre a relação PAO/CO, a implementação de um programa de mentoria, poderia, não só, ser bem aceite, uma vez que é considerado relevante pela amostra, como também, concorrer positivamente para o elevar da perceção de apoio e do comprometimento organizacional, global e afetivo, e, por conseguinte, para uma eventual diminuição do *turnover* (Allen *et al.*, 2008; Eisenberguer *et al.* 2022; Park *et al.*, 2016).

Relativamente a estudos futuros, e confirmando-se a aplicação do programa de mentoria formal para os médicos militares da Força Aérea aqui proposto sob a forma de modelo, seria importante desenvolver uma investigação que permitisse avaliar a sua efetiva eficácia/eficiência, p.ex., através da definição de indicadores e a ocorrer após 2/3 anos da sua entrada em vigor. Adicionalmente, afigura-se igualmente pertinente replicar a presente investigação junto de um universo de médicos militares portugueses mais abrangente,

envolvendo os médicos dos três ramos, por forma a, tendo um “n” ainda mais robusto, validar de modo mais consistente as soluções fatoriais dos conceitos estudados.

Como contributos para o conhecimento, mais no sentido de implicações teóricas, este estudo permitiu confirmar, nesta amostra de militares médicos da Força Aérea portuguesa, o tipo predominante de comprometimento organizacional, a existência da relação entre a perceção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional, na sua vertente afetiva e normativa, e desenvolver e validar uma nova escala – *relevância de um mentor* – que, sendo uma escala unidimensional com apenas 12 itens, poderá facilmente ser utilizada para avaliar a pertinência da criação de programas de mentoria formal em futuros estudos, realizados, ou não, em contexto castrense. Foi também possível demonstrar a existência de uma correlação entre a relevância de um mentor e a perceção de apoio organizacional, e entre a relevância de um mentor e o comprometimento organizacional, bem como, o efeito mediador da mentoria, entendida enquanto variável da relevância de um mentor, sobre a relação PAO/CO.

Em termos de implicações práticas, este estudo, possibilitou, tal como o próprio título indica, conhecer melhor o papel da mentoria na relação do comprometimento e de perceção de apoio organizacional, e, por sua vez, na diminuição do *turnover* dos médicos militares da Força Aérea, e criar um modelo para um programa de mentoria formal, ajustado às necessidades específicas desta classe profissional e concorrente para a diminuição da saída voluntária destes *high value assets* da Organização. Neste seguimento, e numa abordagem prospetiva, as evidencias apresentadas por este estudo permitem adjuvar um decisor responsável pela gestão das pessoas na Força Aérea portuguesa p.ex. na edificação de medidas promotoras da retenção dos médicos militares na Organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, H (2010). *Relação entre percepção de apoio organizacional e empenhamento organizacional: estudo exploratório com uma amostra de candidatos ao curso de formação de oficiais e ao curso de formação de sargentos*. (Tese de Mestrado em Psicologia). Faculdade de Psicologia Universidade de Lisboa [FPUL], Lisboa.
- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F., & Riemenschneider, C. K. (2008). Factors impacting the perceived organizational support of IT employees. *Information & Management*, 45(8), 556–563.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49–61.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Allen, N. J. (2003). Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice. *Military Psychology*, 15(3), 237-253.
- Braga, C. & Fachada, C. (2018). Motivação e Turnover dos médicos militares das Forças Armadas. Em: C. Fachada (Coord.). *Saúde Comportamento Humano nas Forças Armadas Portuguesas: Desafios e Oportunidades*. Coleção “ARES”, 23. Lisboa: Instituto Universitário Militar, 147-181.
- Branco, E. F. F. A. (2018). *A saída precoce dos oficiais médicos da Forças Armadas (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial General)*. Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Budd, F. (2007, março). Mentoring in the U.S. Air Force: A cornerstone for success through organizational transformation. *Performance Improvement*, 46(3), 16-22.
- Casimiro, M. L., Nascimento, J. L., & Fachada, C. P. (2017). O comprometimento com o superior hierárquico enquanto determinante do comprometimento organizacional: Um estudo de moderação da categoria profissional militar na Força Aérea portuguesa. *Revista de Ciências Militares*, V (2), 151-177.
- Chefe do Estado Maior da Força Aérea (2022a). *Orientações para a Força Aérea*. Lisboa: Autor.
- Chefe do Estado Maior da Força Aérea (2022b). *Diretiva estratégica para a Força Aérea 2022-2025*. Lisboa: Autor.
- Chew, Y. T. & Wong, S. K. (2008) Effects of Career Mentoring Experience and Perceived Organizational Support on Employee Commitment and Intentions to Leave: A Study among Hotel Workers in Malaysia. *International Journal of Management*, 25(4), 692-700.
- Chiavenato, I. (2002). *Construção de Talentos- Coaching & Mentoring*: (3.^a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Combs, N., Davey, B., & Gualano, G. (2002). FM Officer Retention. *Air Force Comptroller*, 36(3), 7.
- Diretor de Saúde da Força Aérea [DSFA] (2020). *Tutor militar para oficiais da Força Aérea, da especialidade médica aquando da realização da formação especializada do internato médico*. Lisboa: Autor.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370–380.

- Dupré E., Day A. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management*, 46, nº2, 185-201.
- Duque, J. (2020). *A influência da motivação para o serviço militar no comprometimento organizacional: O efeito moderador do vínculo contratual dos militares da Força Aérea portuguesa* (Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas [ISCSP], Lisboa.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51.
- Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski, I. L., & Jones, J. R. (2004). Perceived organizational support. Em J. Coyle-Shapiro, L. Shore, & S. Taylor, & L. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (206-225). New York: Oxford University Press.
- Eisenberger, R., Fasolo & Davis-LaMastro (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Fachada, C. P. A. (2015a). *O Piloto Aviador Militar: Traços Disposicionais, Características Adaptativas e História de Vida* (Tese de Doutoramento em Psicologia). Faculdade de Psicologia Universidade de Lisboa [FPUL], Lisboa.
- Fachada, C. P. A. (2015b). Perceções na Sociedade Civil Portuguesa sobre a Força Aérea. *Revista de Ciências Militares*, novembro de 2015 III (2), pp. 565-598.
- Foong-Ming, T. (2008). Linking career development practices to turnover intention : the mediator of perceived organizational support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-20.
- Gade, P. A. (2003). Organizational Commitment in the Military: An Overview. *Military Psychology*, 15(3), 163-166.
- Gleiman, A. & Gleiman, J. K. (2020). *Mentoring in the Military. New Directions for Adult Continuing Education*; Wiley Online Library, 167-168, 59-69.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Hattingh, M., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2005). Implementing and sustaining mentoring programmes: A review of the application of best practices in the South African organisational context. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(3), 40-48.
- Hayes, A. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach*. Guilford Press.
- Hegstad, C. D. (1999). Formal Mentoring as a Strategy for Human Resource Development: A Review of Research. *Human Resource Development Quarterly*, 10(4), 383-390.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Holtom B., Mitchell T., Lee T. & Inderrieden E. (2005). Shocks as causes of turnover: what they are and how organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352.
- Honório, C. (2009). *Perceção de apoio organizacional e empenhamento organizacional: Que relação? Estudo de uma amostra numa empresa do sector bancário* (Tese de Mestrado em

- Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa [FPCEUL], Lisboa.
- Hornburg, H (2005) What I believe. *Air & Space Power Journal*. Spring 2005. 4-16.
- Johnson, W. B. & Anderson, G. R. (2010) "Formal Mentoring in the U.S. Military—Research Evidence, Lingering Questions, and Recommendations," *Naval War College Review*: 63, 2, Article 9.
- Kram, K. E., & Ragins, B. R. (2007). The Roots and Meaning of Mentoring. Em: B. R. Ragins, & K. E. Kram, (Eds.), *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research and Practice* (3-16). London: Sage.
- Lancaster, T (2003). *Air force mentoring: developing leaders* (Paper submitted to the Air Command and Staff College). Alabama Air University, Maxwell Air Force Base.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51–89
- Lei n.º 174/99, de 21 de setembro (1999). *Aprova a Lei do Serviço Militar* (revogando a Lei n.º 30/87, de 7 de julho). Diário da República, Série I-A, 221, 6541-6550.
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Maertz, C.P e Griffeth, R. W. (2004). Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications for Research. *Journal of Management*. [em linha] Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/211390569> [Consultado a 12 de junho de 2022].
- Magalhães, P., Vaz-Pinto, R. (coord) (2020). Inquérito à população portuguesa sobre Defesa e Forças Armadas. Instituto da Defesa Nacional (IDN). Lisboa.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- McQuerrey, L. (2019). Employee Turnover Vs. Attrition [em linha] Disponível em <https://smallbusiness.chron.com/employee-turnover-vs-attrition-15846.html> [Consultado a 13 de junho de 2022].
- Meilleur, C. (2018, 27 de novembro). The Coach, The Tutor, and The Mentor: Distinctions and Interesting Facts! [página online]. Retirado de <https://knowledgeone.ca/the-coach-the-tutor-and-the-mentor-distinctions-and-interesting-facts/> [Consultado a 12 de junho de 2022].
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Irving, P.J., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29–52.
- Meyer, J. P., Kam, C., Goldenberg, I., & Bremner, N. L. (2013). Organizational Commitment in the Military: Application of a Profile Approach. *Military Psychology*, 25(4), 381-401.
- Meyer, J. P., Stanley, D., Hercovitch, L. e Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Ministério da Defesa Nacional (2013). *Diretiva Ministerial para a reforma estrutural na Defesa Nacional e nas Forças Armadas*. Despacho n.º 7527-A/2013 do MDN, de 31 de maio.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.

- North Atlantic Treaty Organization (2007). Recruiting and Retention of Military Personal. [Pdf] Disponível em: https://www.nato.int/issues/women_nato/Recruiting%20&%20Retention%20of%20Mil%20Personnel.pdf [Consultado a 12 de Janeiro de 2022].
- North Atlantic Treaty Organization (2012). Factors Affecting Attraction, Recruitment, and Retention of NATO Military Medical Professionals. Science and Technology Organization: *Technical Report TR-HFM-213*.
- Oliveira, J.P.O.B. (2009). *Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal*. Tese de Mestrado em Psicologia. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa [FPCEUL], Lisboa.
- Park, J.H., Newman A., Zhang L., Wu C. & Hooke A. (2016) Mentoring functions and turnover intention: the mediating role of perceived organizational support, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(11), 1173-1191.
- Prazeres, B. (2020) *A figura do mentor no processo de desenvolvimento da carreira do militar* (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Prevosto, P. (2001). The effect of "mentored" relationships on satisfaction and intent to stay of company-grade U. S. Army Reserve nurses. *Military Medicine*, 166(1), 21–26.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de abril (2013). *Aprova as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma "Defesa 2020"*. Diário da República n.º 77, I Série, 2285-2289.
- Reynolds, G. (2019). What do people want from work? The simple question that can transform Unit engagement and retention. *Air & Space Power Journal*. Spring 2019, 4-18.
- Rijo, F., Marreiros, J., Mairos, J. & Paquete, O. (2018). A retenção dos militares nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares*, maio, VI (1), 333-356.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rhoades, L., Eisenberger, S., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. 2ª edição. Ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. e Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. 5ª edição. Porto Alegre: Penso Editora.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774–780.
- Silva, R. D. N., (2013). *Apoio Organizacional das Unidades de Artilharia: Implicações para os níveis de empenhamento e satisfação*. (Tese de Mestrado em Ciências Militares). Academia Militar, Lisboa.
- Sturges, J. & Guest D. (2001) Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organisational commitment and turnover intentions of graduates early in their career, *British Journal of Guidance & Counselling*, 29:4, 447-462,
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personal Psychology*, [Em linha] Disponível em:

https://www.academia.edu/12444642/job_satisfaction_organizational_commitment_turnover_intention_and_turnover_path_analyses_based_on_meta-analytic_findings
[Consultado a 12 de janeiro de 2022].

ANEXOS

ÍNDICE DOS ANEXOS

ANEXO A - Inquérito por questionário	63
ANEXO B - Análise estatística dos dados	83
B1 - Análise de confiabilidade e AFE das escalas PAO, CO e <i>Relevância de um mentor</i>	83
B2 - Médias das escalas e subescalas – PAO e CO	94
B3 – Correlações das escalas e subescalas – PAO e CO	100
B4 – Dados da escala da <i>Relevância de um mentor</i>	101
B5 – Correlações das escalas – PAO/ CO / <i>Relevância de um mentor</i>	102
B6 – Relações de moderação e mediação da Mentoria sobre a relação PAO/CO	103
B7 – Dados para desenho de um modelo de programa de mentoria formal	105

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela B 1.1	Confiabilidade da escala de <i>Percepção de Apoio Organizacional</i>	83
Tabela B 1.2	AFE da escala de <i>Percepção de Apoio Organizacional</i>	84
Tabela B 1.3	Confiabilidade da escala de <i>Comprometimento Organizacional</i> - CO; COA; COC; CON	87
Tabela B 1.4	AFE da escala de <i>Comprometimento Organizacional</i>	89
Tabela B 1.5	Confiabilidade da escala da <i>Relevância de um mentor</i>	92
Tabela B 1.6	AFE da escala da <i>Relevância de um mentor</i>	93
Tabela B 2.1	Médias de PAO e CO por idade	94
Tabela B 2.2	Sumarização do Teste de Hipótese - Idade	94
Tabela B 2.3	Comparações por Método <i>Pairwise</i> - Idade	95
Tabela B 2.4	Médias de PAO e CO por género	95
Tabela B 2.5	Sumarização do Teste de Hipótese - Género	95
Tabela B 2.6	Médias de PAO e CO por posto	96
Tabela B 2.7	Sumarização do Teste de Hipótese - Posto	96
Tabela B 2.8	Teste de amostras independentes <i>Mann-Whitney U</i> - Posto	97
Tabela B 2.9	Médias de PAO e CO por local onde presta serviço	98
Tabela B 2.10	Sumarização do Teste de Hipótese – Local onde presta serviço	98
Tabela B 2.11	Comparações por Método <i>Pairwise</i> - Local onde presta serviço	99
Tabela B 3.1	Correlações – Escala PAO com escalas e subescalas de CO	100
Tabela B 4.1	<i>Relevância de um mentor</i>	101
Tabela B 5.1	Correlações das escala PAO/CO/ <i>Relevância de um mentor</i>	102
Tabela B 7.1	Avaliação da utilidade para o desenvolvimento pessoal e da carreira de um programa de mentoria formal	105
Tabela B 7.2	Avaliação das características do mentor para um programa de mentoria formal	105

Tabela B 7.3 Outros comentários e/ou sugestões sobre um programa de mentoria formal

106

ANEXO A - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Relação entre o comprometimento e a percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea Portuguesa – a importância de um tutor.

No âmbito da realização da minha dissertação do Mestrado em Gestão de Empresas no ISCTE-IUL, sobre a "Relação entre o comprometimento e a percepção de apoio organizacional nos médicos militares da Força Aérea Portuguesa – a importância de um tutor" venho pedir a sua colaboração através do preenchimento deste questionário.

Pretendo avaliar a importância/relevância que um programa de mentoria formal poderia ter na eventual melhoria da percepção de apoio organizacional que os oficiais médicos da Força Aérea têm sobre a Organização. Pretendo também perceber, em caso de implementação, em que áreas e de que modo o mesmo seria útil, segundo a sua perspetiva (percepção).

O questionário é anónimo e toda a informação recolhida é confidencial, sendo destinada única e exclusivamente à realização deste estudo.

O caminho faz-se caminhando!

Obrigada pela preciosa colaboração!

Inês Godinho de Matos

*Obrigatório

Parte 1 - Caracterização demográfica e profissional

1. Q1.1 Idade? *

Marcar apenas uma oval.

- até 30 anos
- de 31 a 40 anos
- de 41 a 50 anos
- mais de 51 anos

2. Q1.2 Género? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

3. Q1.3 Posto? *

Marcar apenas uma oval.

- Oficial general ou oficial superior (MGEN, BGEN, COR, TCOR, MAJ)
 Oficial subalterno (CAP, TEN, ALF)

4. Q1.4 Local onde presta serviço? *

Marcar apenas uma oval.

- Unidades fora do Ramo (Hospital das Forças Armadas, UEFISM, DIRSAM, IASFA)
 Unidades / Órgãos / Serviços da Força Aérea
 Hospitais civis (aplicável aos médicos internos)

Parte 2 -
Avaliação da
Percepção de
Apoio
Organizacional

Classifique em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes, tendo por base uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 representa "discordo totalmente" e 7 representa "concordo totalmente".

5. Q2.1 A Organização valoriza a minha contribuição para o seu bem-estar. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. Q2.2 A Organização não reconhece qualquer esforço extra da minha parte. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. Q2.3 A Organização tem em grande consideração os meus objetivos e valores. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. Q2.4 A Organização compreenderia uma ausência prolongada da minha parte por motivo *
de doença.

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9. Q2.5 A Organização ignoraria qualquer reclamação feita por mim. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

10. Q2.6 A Organização não tem em consideração os meus interesses quando toma decisões que me afetam. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

11. Q2.7 A Organização está disponível para me apoiar quando tenho um problema. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

12. Q2.8 A Organização preocupa-se de facto com o meu bem-estar. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

13. Q2.9 A Organização está disposta a esforçar-se para me apoiar no desempenho da minha função, por forma a atingir a melhor das minhas capacidades. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. Q2.10 A organização não iria compreender a minha ausência devido a um problema pessoal. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. Q2.11 Se a Organização encontrasse uma forma mais eficiente de realizar o meu trabalho, substituir-me-ia. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. Q2.12 A Organização perdoaria um equívoco da minha parte. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. Q2.13 Bastaria uma pequena diminuição ao nível do meu desempenho para a Organização me querer substituir. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. Q2.14 A Organização julga que tem pouco a ganhar em ter-me como colaborador(a) durante o resto da minha carreira. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. Q2.15 A Organização concede-me poucas oportunidades de progressão na carreira. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. Q2.16 Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a Organização não se aperceberia. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

21. Q2.17 A Organização daria resposta a um pedido razoável para uma mudança nas minhas condições de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. Q2.18 Se a minha posição fosse temporariamente suspensa a Organização preferiria colocar outra pessoa no meu lugar, a recolocar-me. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. Q2.19 A Organização está disposta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

24. Q2.20 A Organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

25. Q2.21 Se a Organização tivesse oportunidade, aproveitar-se-ia de mim. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

26. Q2.22 A Organização demonstra muito pouca preocupação por mim. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27. Q2.23 Se eu decidisse despedir-me, a Organização tentaria convencer-me a ficar. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

28. Q2.24 A Organização preocupa-se com as minhas opiniões. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

29. Q2.25 A Organização acha que contratar-me foi definitivamente um erro. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

30. Q2.26 A Organização tem orgulho no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

31. Q2.27 A Organização preocupa-se mais em atingir os objetivos/indicadores do que comigo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

32. Q2.28 A Organização compreenderia se eu não conseguisse terminar uma tarefa a tempo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

33. Q2.29 A Organização crê que qualquer pessoa poderia desempenhar o meu trabalho tão bem como eu. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

34. Q2.30 A Organização não está preocupada em recompensar-me como eu mereço. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

35. Q2.31 A Organização pretende atribuir-me a melhor função para a qual eu esteja qualificado(a). *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

36. Q2.32 A Organização tenta tornar a minha função o mais interessante possível. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

37. Q2.33 Os meus superiores estão orgulhosos que eu faça parte desta Organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Parte 3 -
Comprometimento
organizacional

Classifique em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes, tendo por base uma escala de Likert de 7 pontos, em que 1 representa "discordo totalmente" e 7 representa "concordo totalmente".

38. Q3.1 Ficaria muito contente se passasse o resto da minha carreira nesta organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

39. Q3.2 Sinto, realmente, os problemas desta organização como meus. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

40. Q3.3 Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

41. Q3.4 Não me sinto "ligado emocionalmente" a esta organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

42. Q3.5 Esta organização tem um elevado significado para mim. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

43. Q3.6 Não sinto um forte sentimento de pertença a esta organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

44. Q3.7 Não sinto qualquer tipo de obrigação com a minha organização "empregadora". *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

45. Q3.8 Mesmo que fosse para meu proveito pessoal, não sinto que seria correto sair agora da minha organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

46. Q3.9 Sentir-me-ia culpado/a se saísse agora da minha organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

47. Q3.10 Esta organização merece a minha lealdade. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

48. Q3.11 Não sairia agora da minha organização porque sinto um dever de obrigação para com as pessoas que nela se encontram. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

49. Q3.12 Devo muito a esta organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

50. Q3.13 Mesmo que quisesse, ser-me-ia muito difícil sair agora da minha organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

51. Q3.14 Muito da minha vida ficaria interrompido se eu agora quisesse sair da minha organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

52. Q3.15 Não me seria muito custoso sair agora da minha organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

53. Q3.16 Presentemente, permanecer na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

54. Q3.17 Sinto que tenho muito poucas opções se considerasse sair desta organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

55. Q3.18 Uma das poucas consequências sérias em sair desta organização seria a escassez de alternativas disponíveis. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Parte 4 -
Necessidade/interesse
na implementação de um
programa de mentoria
formal para os médicos
militares

Classifique em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes, tendo por base uma escala de Likert de 5 pontos, em que 1 representa "discordo totalmente" e 5 representa "concordo totalmente".

56. Q4.1 A existência de um mentor formal facilita o desenvolvimento da carreira. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

57. Q4.2 O apoio da Organização é maior quando existe um mentor formal. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

58. Q4.3 Um mentor formal facilita a relação com a Organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

59. Q4.4 Um programa de mentoria formal não tem utilidade para ajudar no desenvolvimento da carreira. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

60. Q4.5 Um mentor formal promove o sentimento de integração na Organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

61. Q4.6 A existência de um mentor formal em nada contribui para a valorização que a Organização dá aos seus trabalhadores. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

62. Q4.7 A comunicação com a Organização é facilitada pela existência de um mentor formal. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

63. Q4.8 A existência de um programa de mentoria formal aumenta a motivação e produtividade. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

64. Q4.9 Um mentor formal facilita a assimilação da cultura Organizacional. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

65. Q4-10 O cumprimento de acordo com os padrões/expectativas da Organização é facilitado pela existência de um mentor formal. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

66. Q4-11 Ter um mentor formal não facilita a comunicação com a Organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

67. Q4-12 Um mentor formal é um amigo que facilita a relação com a organização. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

68. Q4.13 Se fosse criado um programa de mentoria formal para acompanhamento dos oficiais médicos da Força Aérea, o mesmo seria útil para: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada útil	Pouco útil	Indiferente	Útil	Muito útil
Q4.13.1 Orientação no planejamento/desenvolvimento sua carreira militar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4.13.2 Orientação em questões técnicas da área da medicina.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4.13.3 Orientação em questões burocráticas/institucionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4.13.4 Orientação sobre atitudes/comportamentos de liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q5.13.5 Orientação sobre atitudes/métodos de comunicação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4.13.6 Orientação na gestão do tempo e de tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4.13.7 Ajuda no planejamento/desenvolvimento de projetos profissionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4.13.8 Ajuda no desenvolvimento/facilitação de contatos dentro da Organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4.13.9 Ajuda na orientação/desenvolvimento de projetos pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

69. Q4.14 Se fosse criado um programa de mentoria formal para acompanhamento dos oficiais médicos da Força Aérea, o mesmo seria útil se: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada útil	Pouco útil	Indiferente	Útil	Muito útil
Q4.14.1 O mentor fosse um militar, não médico, do posto imediatamente acima do meu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4.14.2 O mentor fosse um militar, não médico, com qualquer posto acima do meu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4.14.3. O mentor fosse um militar médico, do posto imediatamente acima do meu, independentemente da sua área de especialização médica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4.14.4. O mentor fosse um militar médico, do posto imediatamente acima do meu, da minha área de especialização médica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4.14.5 O mentor fosse um militar médico, com qualquer posto acima do meu, mas da minha área de especialização médica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4.14.6 O mentor fosse um militar médico, com qualquer posto acima do meu, de qualquer área de especialização médica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4.14.7 O mentor fosse o mesmo ao longo da minha carreira, independentemente da minha colocação.

Q4.14.8 O mentor mudasse ao longo da minha carreira, em função da minha colocação.

70. Q4.15 Tem outros comentários e/ou sugestões sobre a criação de um programa de mentoria formal para os oficiais médicos da Força Aérea?

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

ANEXO B - ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

B1 - Análise de confiabilidade e AFE das escalas PAO, CO e *Relevância de um mentor*

Tabela B 1.1 – Confiabilidade da escala de *Percepção de Apoio Organizacional*

Estatísticas de confiabilidade da PAO				
Alfa de Cronbach	N de itens			
,948	33			
Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q2.1 A Organização valoriza a minha contribuição para o seu bem-estar.	113,2667	934,233	,654	,946
Q2.2 A Organização não reconhece qualquer esforço extra da minha parte. (R)	113,5500	926,726	,604	,947
Q2.3 A Organização tem em grande consideração os meus objetivos e valores.	113,8000	926,264	,736	,946
Q2.4 A Organização compreenderia uma ausência prolongada da minha parte por motivo de doença.	112,1667	928,989	,603	,947
Q2.5 A Organização ignoraria qualquer reclamação feita por mim. (R)	113,1667	921,158	,634	,946
Q2.6 A Organização não tem em consideração os meus interesses quando toma decisões que me afetam. (R)	113,6833	924,118	,645	,946
Q2.7 A Organização está disponível para me apoiar quando tenho um problema.	112,9667	939,999	,617	,947
Q2.8 A Organização preocupa-se de facto com o meu bem-estar.	113,9667	918,202	,793	,945
Q2.9 A Organização está disposta a esforçar-se para me apoiar no desempenho da minha função, por forma a atingir a melhor das minhas capacidades.	113,4833	933,745	,597	,947
Q2.10 A organização não iria compreender a minha ausência devido a um problema pessoal. (R)	113,3667	940,406	,453	,948
Q2.11 Se a Organização encontrasse uma forma mais eficiente de realizar o meu trabalho, substituir-me-ia. (R)	113,6333	948,168	,362	,949
Q2.12 A Organização perdoaria um equívoco da minha parte.	112,7000	935,569	,689	,946
Q2.13 Bastaria uma pequena diminuição ao nível do meu desempenho para a Organização me querer substituir. (R)	111,6333	959,084	,415	,948
Q2.14 A Organização julga que tem pouco a ganhar em ter-me como colaborador(a) durante o resto da minha carreira. (R)	112,2333	944,758	,460	,948

Q2.15 A Organização concede-me poucas oportunidades de progressão na carreira. (R)	113,1333	930,626	,616	,947
Q2.16 Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a Organização não se aperceberia. (R)	113,6667	911,955	,718	,946
Q2.17 A Organização daria resposta a um pedido razoável para uma mudança nas minhas condições de trabalho.	113,3500	937,757	,565	,947
Q2.18 Se a minha posição fosse temporariamente suspensa a Organização preferiria colocar outra pessoa no meu lugar, a recolocar-me. (R)	112,6833	955,339	,436	,948
Q2.19 A Organização está disposta a ajudar-me quando eu preciso de um favor especial.	113,1667	942,311	,541	,947
Q2.20 A Organização preocupa-se com a minha satisfação no trabalho.	114,0333	926,643	,727	,946
Q2.21 Se a Organização tivesse oportunidade, aproveitar-se-ia de mim. (R)	113,7667	931,436	,593	,947
Q2.22 A Organização demonstra muito pouca preocupação por mim. (R)	113,3833	916,240	,729	,946
Q2.23 Se eu decidisse despedir-me, a Organização tentaria convencer-me a ficar.	113,0333	943,185	,399	,949
Q2.24 A Organização preocupa-se com as minhas opiniões.	113,6667	923,277	,735	,946
Q2.25 A Organização acha que contratar-me foi definitivamente um erro. (R)	110,8667	956,965	,423	,948
Q2.26 A Organização tem orgulho no meu trabalho.	112,6000	947,871	,556	,947
Q2.27 A Organização preocupa-se mais em atingir os objetivos/indicadores do que comigo. (R)	114,2667	941,385	,556	,947
Q2.28 A Organização compreenderia se eu não conseguisse terminar uma tarefa a tempo.	113,0000	959,966	,431	,948
Q2.29 A Organização crê que qualquer pessoa poderia desempenhar o meu trabalho tão bem como eu. (R)	113,5167	954,559	,396	,948
Q2.30 A Organização não está preocupada em recompensar-me como eu mereço. (R)	114,0333	922,575	,781	,945
Q2.31 A Organização pretende atribuir-me a melhor função para a qual eu esteja qualificado(a).	113,6667	927,073	,648	,946
Q2.32 A Organização tenta tornar a minha função o mais interessante possível.	114,0500	927,065	,721	,946
Q2.33 Os meus superiores estão orgulhosos que eu faça parte desta Organização.	112,5000	942,085	,538	,947

Tabela B 1.2 – *AFE da escala de Perceção de Apoio Organizacional*

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,759
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1418,683
	gl	528
	Sig.	<,001

Variância total explicada com 8F

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total
1	13,095	39,683	39,683	13,095	39,683	39,683	5,236
2	2,516	7,625	47,308	2,516	7,625	47,308	4,028
3	1,877	5,687	52,994	1,877	5,687	52,994	3,794
4	1,630	4,940	57,935	1,630	4,940	57,935	2,928
5	1,495	4,530	62,465	1,495	4,530	62,465	2,513
6	1,437	4,356	66,820	1,437	4,356	66,820	2,253
7	1,169	3,543	70,364	1,169	3,543	70,364	2,143
8	1,125	3,409	73,773	1,125	3,409	73,773	1,449

Matriz de componente rotativa^a 8F

	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Q2.3	,791							
Q2.8	,745							
Q2.9	,729							
Q2.7	,705							
Q2.1	,625							
Q2.22 (R)	,570							
Q2.5 (R)		,818						
Q2.2 (R)		,700						
Q2.6 (R)		,656						
Q2.15 (R)		,585						
Q2.30 (R)		,559						
Q2.14 (R)		,532						
Q2.16 (R)		,497						
Q2.19			,729					
Q2.17			,718					
Q2.31			,651					
Q2.20			,604					
Q2.32			,566					
Q2.26			,494					
Q2.33			,491					
Q2.11 (R)				,893				
Q2.21 (R)				,701				
Q2.12				,474				
Q2.25 (R)					,831			
Q2.13 (R)					,656			
Q2.4					,473			
Q2.28						,731		
Q2.27 (R)						,628		
Q2.24						,450		
Q2.29 (R)							,733	
Q2.18 (R)							,554	

Tabela B 1.3 – Confiabilidade da escala de *Comprometimento Organizacional* - CO; COA; COC; CON

Estatísticas de confiabilidade				
CO				
Alfa de Cronbach	N de itens			
,871	18			

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q3.1 Ficaria muito contente se passasse o resto da minha carreira nesta organização.	67,2833	270,274	,622	,859
Q3.2 Sinto, realmente, os problemas desta organização como meus.	66,9500	277,201	,479	,864
Q3.3 Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização. (R)	66,6000	274,956	,520	,863
Q3.4 Não me sinto “ligado emocionalmente” a esta organização. (R)	66,0500	271,743	,542	,862
Q3.5 Esta organização tem um elevado significado para mim.	66,2333	273,606	,611	,860
Q3.6 Não sinto um forte sentimento de pertença a esta organização. (R)	66,4500	268,489	,606	,859
Q3.7 Não sinto qualquer tipo de obrigação com a minha organização “empregadora”. (R)	65,9833	275,881	,509	,863
Q3.8 Mesmo que fosse para meu proveito pessoal, não sinto que seria correto sair agora da minha organização.	67,9000	266,397	,525	,862
Q3.9 Sentir-me-ia culpado/a se saísse agora da minha organização.	68,4000	261,363	,573	,860
Q3.10 Esta organização merece a minha lealdade.	67,5167	265,339	,666	,857
Q3.11 Não sairia agora da minha organização porque sinto um dever de obrigação para com as pessoas que nela se encontram.	67,6167	267,495	,545	,861
Q3.12 Devo muito a esta organização.	67,6000	266,176	,596	,859
Q3.13 Mesmo que quisesse, ser-me-ia muito difícil sair agora da minha organização.	67,5000	279,102	,290	,874
Q3.14 Muito da minha vida ficaria interrompido se eu agora quisesse sair da minha organização.	68,4833	263,000	,596	,859
Q3.15 Não me seria muito custoso sair agora da minha organização. (R)	67,2000	274,027	,400	,868
Q3.16 Presentemente, permanecer na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.	67,8000	273,654	,448	,866

Q3.17 Sinto que tenho muito poucas opções se considerasse sair desta organização.	70,0333	303,389	,017	,876
Q3.18 Uma das poucas consequências sérias em sair desta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	70,1833	302,695	,065	,874

**Estatísticas de confiabilidade
CA**

Alfa de Cronbach	N de itens
,896	6

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q3.1 Ficaria muito contente se passasse o resto da minha carreira nesta organização.	25,3000	46,247	,573	,900
Q3.2 Sinto, realmente, os problemas desta organização como meus.	24,9667	46,067	,577	,899
Q3.3 Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização. (R)	24,6167	43,427	,715	,879
Q3.4 Não me sinto “ligado emocionalmente” a esta organização. (R)	24,0667	40,707	,802	,865
Q3.5 Esta organização tem um elevado significado para mim.	24,2500	42,970	,839	,862
Q3.6 Não sinto um forte sentimento de pertença a esta organização. (R)	24,4667	40,151	,838	,859

**Estatísticas de confiabilidade
COC**

Alfa de Cronbach	N de itens
,727	6

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q3.7 Não sinto qualquer tipo de obrigação com a minha organização “empregadora”. (R)	18,55	60,489	-,407	,870

Q3.8 Mesmo que fosse para meu proveito pessoal, não sinto que seria correto sair agora da minha organização.	17,40	32,617	,708	,606
Q3.9 Sentir-me-ia culpado/a se saísse agora da minha organização.	17,90	29,786	,811	,562
Q3.10 Esta organização merece a minha lealdade.	17,02	36,864	,643	,640
Q3.11 Não sairia agora da minha organização porque sinto um dever de obrigação para com as pessoas que nela se encontram.	17,12	34,105	,688	,618
Q3.12 Devo muito a esta organização.	17,10	39,007	,468	,688

Estatísticas de confiabilidade

CON

Alfa de Cronbach	N de itens
,686	6

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q3.13 Mesmo que quisesse, ser-me-ia muito difícil sair agora da minha organização.	13,8833	28,545	,366	,673
Q3.14 Muito da minha vida ficaria interrompido se eu agora quisesse sair da minha organização.	14,8667	24,626	,680	,537
Q3.15 Não me seria muito custoso sair agora da minha organização. (R)	13,5833	26,349	,547	,594
Q3.16 Presentemente, permanecer na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.	14,1833	27,847	,529	,603
Q3.17 Sinto que tenho muito poucas opções se considerasse sair desta organização.	16,4167	38,010	,224	,694
Q3.18 Uma das poucas consequências sérias em sair desta organização seria a escassez de alternativas disponíveis.	16,5667	39,979	,130	,708

Tabela B 1.4 – AFE da escala de *Comprometimento Organizacional*

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,759
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	616,727
	gl	153
	Sig.	<,001

Variância total explicada com 5F

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	
1	6,096	33,865	33,865	6,096	33,865	33,865	4,231
2	2,598	14,434	48,299	2,598	14,434	48,299	3,530
3	1,926	10,697	58,996	1,926	10,697	58,996	2,196
4	1,617	8,981	67,977	1,617	8,981	67,977	1,868
5	1,046	5,813	73,789	1,046	5,813	73,789	1,456

Comunalidades 5F

	Extração
Q3.1	,573
Q3.2	,629
Q3.3 (R)	,760
Q3.4 (R)	,786
Q3.5	,836
Q3.6 (R)	,841
Q3.7 (R)	,529
Q3.8	,807
Q3.9	,864
Q3.10	,675
Q3.11	,723
Q3.12	,586
Q3.13	,801
Q3.14	,768
Q3.15 (R)	,716
Q3.16	,699
Q3.17	,852
Q3.18	,836

Método de Extração: ACP

Matriz de componente rotativa^a 5F

	Componente				
	1	2	3	4	5
Q3.6 ®	,896				
Q3.5	,872				
Q3.4 ®	,868				
Q3.3 ®	,837				
Q3.1	,590				
Q3.2	,575				
Q3.9		,914			
Q3.8		,855			
Q3.11		,797			
Q3.10		,693			
Q3.12		,590			

Q3.15 ®			,815		
Q3.16			,789		
Q3.14			,726		
Q3.18				,895	
Q3.17				,864	
Q3.13					,830
Q3.7 ®					,527

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização de *Kaiser*.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Variância total explicada com 3F

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	
1	6,096	33,865	33,865	6,096	33,865	33,865	4,479
2	2,598	14,434	48,299	2,598	14,434	48,299	3,847
3	1,926	10,697	58,996	1,926	10,697	58,996	2,293

Comunalidades 3F

	Extração
Q3.1	,529
Q3.2	,550
Q3.3 ®	,655
Q3.4 ®	,776
Q3.5	,820
Q3.6 ®	,832
Q3.7 ®	,357
Q3.8	,785
Q3.9	,796
Q3.10	,585
Q3.11	,630
Q3.12	,486
Q3.13	,145
Q3.14	,627
Q3.15 ®	,284
Q3.16	,439
Q3.17	,716
Q3.18	,608

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente rotativa^a 3F

	Componente		
	1	2	3
Q3.5	,895		
Q3.6 (R)	-,893		
Q3.4 (R)	-,879		
Q3.3 (R)	-,800		
Q3.2	,652		

Q3.1	,594		
Q3.7 (R)	-,462		
Q3.9		,886	
Q3.8		,885	
Q3.11		,770	
Q3.10		,629	
Q3.12		,526	
Q3.17			,783
Q3.18			,719
Q3.16			,565
Q3.14			,557
Q3.15 (R)			-,378
Q3.13			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização de *Kaiser*.

a. Rotação convergida em 4 iterações.

Tabela B 1.5 – Confiabilidade da escala da *Relevância de um mentor*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,951	,954	12

Item-Total Statistics

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q4.1 A existência de um mentor formal facilita o desenvolvimento da carreira.	,949
Q4.2 O apoio da Organização é maior quando existe um mentor formal.	,945
Q4.3 Um mentor formal facilita a relação com a Organização.	,944
Q4.4R	,945
Q4.5 Um mentor formal promove o sentimento de integração na Organização.	,944
Q4.6R	,954
Q4.7 A comunicação com a Organização é facilitada pela existência de um mentor formal.	,946
Q4.8 A existência de um programa de mentoria formal aumenta a motivação e produtividade.	,946
Q4.9 Um mentor formal facilita a assimilação da cultura Organizacional.	,945
Q4.10 O cumprimento de acordo com os padrões/expectativas da Organização é facilitado pela existência de um mentor formal.	,944
Q4.11R	,948
Q4.12 Um mentor formal é um amigo que facilita a relação com a organização.	,954

Tabela B 1.6 –AFE da escala da *Relevância de um mentor*

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,910
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	651,454
	df	66
	Sig.	<,001

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	8,068	67,230	67,230	8,068	67,230
2	,866	7,216	74,446		
3	,743	6,192	80,638		
4	,538	4,486	85,124		
5	,444	3,702	88,826		
6	,349	2,905	91,731		
7	,266	2,215	93,946		
8	,208	1,731	95,677		
9	,176	1,470	97,148		
10	,141	1,172	98,319		
11	,110	,914	99,233		
12	,092	,767	100,000		

Component Matrix ^a

	Component 1
Q4.3 Um mentor formal facilita a relação com a Organização.	,914
Q4.10 O cumprimento de acordo com os padrões/expectativas da Organização é facilitado pela existência de um mentor formal.	,888
Q4.5 Um mentor formal promove o sentimento de integração na Organização.	,881
Q4.4R	,880
Q4.2 O apoio da Organização é maior quando existe um mentor formal.	,867
Q4.9 Um mentor formal facilita a assimilação da cultura Organizacional.	,865
Q4.7 A comunicação com a Organização é facilitada pela existência de um mentor formal.	,846
Q4.8 A existência de um programa de mentoria formal aumenta a motivação e produtividade.	,827
Q4.11R	,786
Q4.1 A existência de um mentor formal facilita o desenvolvimento da carreira.	,770
Q4.6R	,660
Q4.12 Um mentor formal é um amigo que facilita a relação com a organização.	,590

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 1 components extracted.

B2 – Médias das escalas e subescalas – PAO e CO

Tabela B2.1 – Médias de PAO e CO por idade

Q1.1 Idade?		Escala da Perceção de Apoio Organizacional	Escala de Comprometimento Organizacional	Subescala de Comprometimento Organizacional Afetivo	Subescala de Comprometimento Organizacional Normativo	Subescala de Comprometimento Organizacional Calculativo
até 30 anos	Média	3,4141	4,3148	5,2963	4,0370	3,6111
	N	9	9	9	9	9
	DP	1,02852	,55347	,72062	1,02326	,56519
de 31 a 40 anos	Média	3,1976	3,9348	4,8406	3,8913	3,0725
	N	23	23	23	23	23
	DP	,84710	1,13653	1,52875	1,55181	1,28592
de 41 a 50 anos	Média	3,7107	3,8232	4,7879	3,9318	2,7500
	N	22	22	22	22	22
	DP	,99140	1,00610	1,33550	1,51593	1,03861
mais de 51 anos	Média	4,3939	4,1574	5,1667	4,7500	2,5556
	N	6	6	6	6	6
	DP	,46552	,57243	,98319	1,11430	,44305
Total	Média	3,5379	3,9731	4,9222	4,0139	2,9833
	N	60	60	60	60	60
	DP	,95517	,97029	1,30206	1,42360	1,07825

Tabela B 2.2 – Sumarização do Teste de Hipótese - Idade

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Escala da Perceção de Apoio Organizacional é igual nas categorias de Q1.1 Idade?.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,025	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Escala de Comprometimento Organizacional é igual nas categorias de Q1.1 Idade?.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,484	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Afetivo é igual nas categorias de Q1.1 Idade?.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,787	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Normativo é igual nas categorias de Q1.1 Idade?.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,489	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Calculativo é igual nas categorias de Q1.1 Idade?.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,131	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela B 2.3 – Comparações por Método *Pairwise* - Idade

Amostra 1-Amostra 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
de 31 a 40 anos-até 30 anos	2,763	6,865	,403	,687	1,000
de 31 a 40 anos-de 41 a 50 anos	-7,834	5,207	-1,504	,132	,795
de 31 a 40 anos-mais de 51 anos	-23,652	8,004	-2,955	,003	,019
até 30 anos-de 41 a 50 anos	-5,071	6,909	-,734	,463	1,000
até 30 anos-mais de 51 anos	-20,889	9,203	-2,270	,023	,139
de 41 a 50 anos-mais de 51 anos	-15,818	8,042	-1,967	,049	,295

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais.

As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

Tabela B 2.4 – Médias de PAO e CO por género

Q1.2 Género?		Escala da Percepção de Apoio Organizacional	Escala de Comprometimento Organizacional	Subescala de Comprometimento Organizacional Afetivo	Subescala de Comprometimento Organizacional Normativo	Subescala de Comprometimento Organizacional Calculativo
Feminino	Média	3,6941	4,0313	5,0312	4,0990	2,9635
	N	32	32	32	32	32
	DP	1,02249	,90399	1,19395	1,40075	,93588
Masculino	Média	3,3593	3,9067	4,7976	3,9167	3,0060
	N	28	28	28	28	28
	DP	,85514	1,05377	1,42751	1,46881	1,23851
Total	Média	3,5379	3,9731	4,9222	4,0139	2,9833
	N	60	60	60	60	60
	DP	,95517	,97029	1,30206	1,42360	1,07825

Tabela B 2.5 – Sumarização de Teste de Hipótese - Género**Sumarização de Teste de Hipótese**

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Escala da Percepção de Apoio Organizacional é igual nas categorias de Q1.2 Género?.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,324	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Afetivo é igual nas categorias de Q1.2 Género?.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,548	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Normativo é igual nas categorias de Q1.2 Género?.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,640	Reter a hipótese nula.

4	A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Calculativo é igual nas categorias de Q1.2 Género?.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,870	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de Escala de Comprometimento Organizacional é igual nas categorias de Q1.2 Género?.	Amostras Independentes de Teste U de Mann-Whitney	,450	Reter a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela B 2.6 – Médias de PAO e CO por posto

Q1.2 Posto?		Escala da Perceção de Apoio Organizacional	Escala de Comprometimento Organizacional	Subescala de Comprometimento Organizacional Afetivo	Subescala de Comprometimento Organizacional Normativo	Subescala de Comprometimento Organizacional Calculativo
Oficial general ou oficial superior (MGEN, BGEN, COR, TCOR, MAJ)	Média	3,7088	3,8657	4,8519	4,0648	2,6806
	N	36	36	36	36	36
	DP	1,00752	,93674	1,33558	1,39288	,93297
Oficial subalterno (CAP, TEN, ALF)	Média	3,2816	4,1343	5,0278	3,9375	3,4375
	N	24	24	24	24	24
	DP	,82547	1,01715	1,27088	1,49541	1,13976
Total	Média	3,5379	3,9731	4,9222	4,0139	2,9833
	N	60	60	60	60	60
	DP	,95517	,97029	1,30206	1,42360	1,07825

Tabela B 2.7 – Sumarização de Teste de Hipótese - Posto

	Hipótese Nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Escala da Perceção de Apoio Organizacional é igual nas categorias de Q1.3 Posto?.	Amostras Independentes Mann-Whitney U Test	,068	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Escala da Escala de Comprometimento Organizacional é igual nas categorias de Q1.3 Posto?.	Amostras Independentes Mann-Whitney U Test	,319	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição da Escala Subescala de Comprometimento Organizacional Afetivo é igual nas categorias de Q1.3 Posto?.	Amostras Independentes Mann-Whitney U Test	,468	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Escala da Subescala de Comprometimento Organizacional Normativo é igual nas categorias de Q1.3 Posto?.	Amostras Independentes Mann-Whitney U Test	,561	Reter a hipótese nula.

5	A distribuição de Escala da Subescala de Comprometimento Organizacional Calculativo é igual nas categorias de Q1.3 Posto?.	Amostras Independentes Mann-Whitney U Test	,010	Rejeitar a hipótese nula.
---	--	---	-------------	----------------------------------

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela B 2.8 – Teste de amostras independentes *Mann-Whitney U* - Posto

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	60
Mann-Whitney U	602,500
Wilcoxon W	902,500
Test Statistic	602,500
Standard Error	66,162
Standardized Test Statistic	2,577
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,010

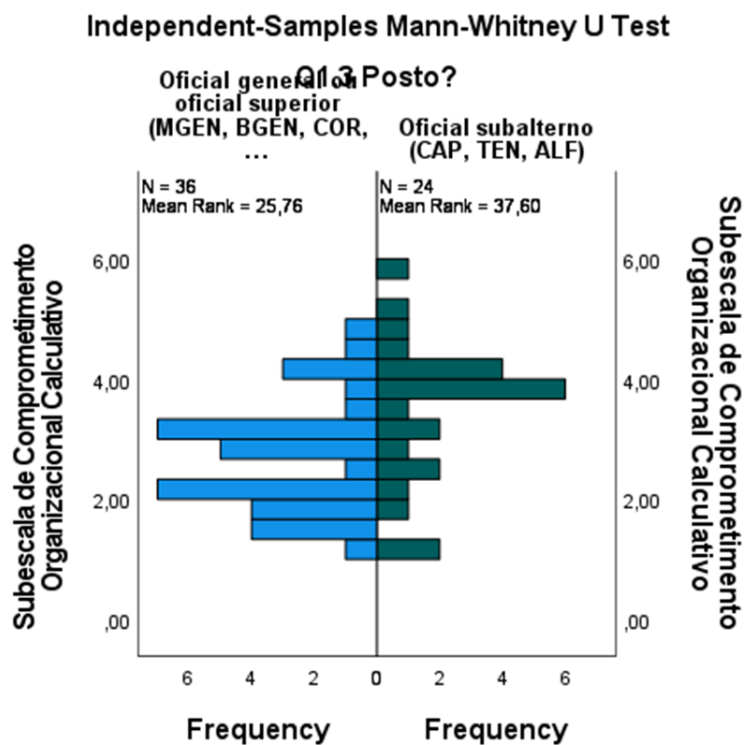


Tabela B 2.9 – Médias de PAO e CO por local onde presta serviço

Q1.1 Local onde presta serviço?		Escala da Percepção de Apoio Organizacional	Escala de Comprometimento Organizacional	Subescala de Comprometimento Organizacional Afetivo	Subescala de Comprometimento Organizacional Normativo	Subescala de Comprometimento Organizacional Calculativo
Hospitais civis (aplicável aos médicos intemos)	Média	3,1869	4,3148	5,0972	4,1389	3,7083
	N	12	12	12	12	12
	DP	,64926	,65706	1,33987	1,22646	,93508
Unidades / Órgãos / Serviços da Força Aérea	Média	3,7795	3,9061	4,9885	4,0402	2,6897
	N	29	29	29	29	29
	DP	1,07015	1,15213	1,34661	1,67240	1,11156
Unidades fora do Ramo (Hospital das Forças Armadas, UEFISM, DIRSAM, IASFA)	Média	3,3907	3,8596	4,7105	3,8947	2,9737
	N	19	19	19	19	19
	DP	,86739	,81152	1,25073	1,16031	,93006
Total	Média	3,5379	3,9731	4,9222	4,0139	2,9833
	N	60	60	60	60	60
	DP	,95517	,97029	1,30206	1,42360	1,07825

Tabela B 2.10 – Sumarização de Teste de Hipótese – Local onde presta serviço

	Hipótese nula	Teste	Sig. ^{a,b}	Decisão
1	A distribuição de Escala da Percepção de Apoio Organizacional é igual nas categorias de Q1.4 Local onde presta serviço?.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,220	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Escala de Comprometimento Organizacional é igual nas categorias de Q1.4 Local onde presta serviço?.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,327	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Afetivo é igual nas categorias de Q1.4 Local onde presta serviço?.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,426	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Normativo é igual nas categorias de Q1.4 Local onde presta serviço?.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,928	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de Subescala de Comprometimento Organizacional Calculativo é igual nas categorias de Q1.4 Local onde presta serviço?.	Amostras Independentes de Teste de Kruskal-Wallis	,031	Rejeitar a hipótese nula.

a. O nível de significância é ,050.

b. A significância assintótica é exibida.

Tabela B 2.11 – Comparações por Método *Pairwise* - Local onde presta serviço

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste	Erro Padrão	Estatística de Teste Padrão	Sig.	Adj. Sig. ^a
Unidades / Órgãos / Serviços da Força Aérea- Unidades fora do Ramo (Hospital das Forças Armadas, UEFISM, DIRSAM, IASFA)	-5,048	5,146	-,981	,327	,980
Unidades / Órgãos / Serviços da Força Aérea- Hospitais civis (aplicável aos médicos intemos)	15,800	5,984	2,640	,008	,025
Unidades fora do Ramo (Hospital das Forças Armadas, UEFISM, DIRSAM, IASFA)- Hospitais civis (aplicável aos médicos intemos)	10,752	6,429	1,672	,094	,283

Cada linha testa a hipótese nula em que as distribuições Amostra 1 e Amostra 2 são iguais.

As significâncias assintóticas (teste de dois lados) são exibidas. O nível de significância é ,050.

a. Os valores de significância foram ajustados pela correção Bonferroni para vários testes.

B3 – Correlações das escalas e subescalas – PAO e CO

Tabela B 3.1 – Correlações – Escala PAO com escalas e subescalas de CO

		Escala da Percepção de Apoio Organizacional	Escala de Comprometimento Organizacional	Subescala de Comprometimento Organizacional Afetivo	Subescala de Comprometimento Organizacional Normativo	Subescala de Comprometimento Organizacional Calculativo
Escala da Percepção de Apoio Organizacional	Correlação de Pearson	--				
Escala de Comprometimento Organizacional	Correlação de Pearson	,492**	--			
Subescala de Comprometimento Organizacional Afetivo	Correlação de Pearson	,490**	,767**	--		
Subescala de Comprometimento Organizacional Normativo	Correlação de Pearson	,474**	,833**	,454**	--	
Subescala de Comprometimento Organizacional Calculativo	Correlação de Pearson	,109	,674**	,264*	,379**	--

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

B4 – Dados da escala da *Relevância de um mentor*

Tabela B 4.1 – *Relevância de um mentor*

		Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Q4.1 A existência de um mentor formal facilita o desenvolvimento da carreira.	Contagem	2	7	13	26	12
	% de N da linha	3,3%	11,7%	21,7%	43,3%	20,0%
Q4.2 O apoio da Organização é maior quando existe um mentor formal.	Contagem	2	8	15	25	10
	% de N da linha	3,3%	13,3%	25,0%	41,7%	16,7%
Q4.3 Um mentor formal facilita a relação com a Organização.	Contagem	1	6	11	27	15
	% de N da linha	1,7%	10,0%	18,3%	45,0%	25,0%
Q4.4 Um programa de mentoria formal não tem utilidade para ajudar no desenvolvimento da carreira.	Contagem	19	21	14	5	1
	% de N da linha	31,7%	35,0%	23,3%	8,3%	1,7%
Q4.5 Um mentor formal promove o sentimento de integração na Organização.	Contagem	2	6	9	28	15
	% de N da linha	3,3%	10,0%	15,0%	46,7%	25,0%
Q4.6 A existência de um mentor formal em nada contribui para a valorização que a Organização dá aos seus trabalhadores.	Contagem	16	19	10	8	7
	% de N da linha	26,7%	31,7%	16,7%	13,3%	11,7%
Q4.7 A comunicação com a Organização é facilitada pela existência de um mentor formal.	Contagem	1	4	15	22	18
	% de N da linha	1,7%	6,7%	25,0%	36,7%	30,0%
Q4.8 A existência de um programa de mentoria formal aumenta a motivação e produtividade.	Contagem	3	7	15	25	10
	% de N da linha	5,0%	11,7%	25,0%	41,7%	16,7%
Q4.9 Um mentor formal facilita a assimilação da cultura Organizacional.	Contagem	2	5	7	28	18
	% de N da linha	3,3%	8,3%	11,7%	46,7%	30,0%
Q4.10 O cumprimento de acordo com os padrões/expectativas da Organização é facilitado pela existência de um mentor formal.	Contagem	1	7	14	27	11
	% de N da linha	1,7%	11,7%	23,3%	45,0%	18,3%
Q4.11 Ter um mentor formal não facilita a comunicação com a Organização.	Contagem	16	29	7	5	3
	% de N da linha	26,7%	48,3%	11,7%	8,3%	5,0%
Q4.12 Um mentor formal é um amigo que facilita a relação com a organização.	Contagem	6	6	22	21	5
	% de N da linha	10,0%	10,0%	36,7%	35,0%	8,3%

B5 – Correlações das escalas – PAO/CO/Relevância de um mentor

Tabela B 5.1 – Correlações das escalas PAO/CO/Relevância de um mentor

		Correlações					Mentoria
		Escala de PAO	Escala de CO	Subescala de COA	Subescala de CON	Subescala de COC	
Escala da Percepção de Apoio Organizacional	Correlação de Pearson	--					
	N	60					
Escala de Comprometimento Organizacional	Correlação de Pearson	,492**	--				
	Sig. (2 extremidades)	<,001					
	N	60	60				
Subescala de Comprometimento Organizacional Afetivo	Correlação de Pearson	,490**	,767**	--			
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001				
	N	60	60	60			
Subescala de Comprometimento Organizacional Normativo	Correlação de Pearson	,474**	,833**	,454**	--		
	Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001			
	N	60	60	60	60		
Subescala de Comprometimento Organizacional Calculativo	Correlação de Pearson	,109	,674**	,264*	,379**	--	
	Sig. (2 extremidades)	,405	<,001	,042	,003		
	N	60	60	60	60	60	
Mentoria	Correlação de Pearson	,310*	,483**	,430**	,378**	,287*	--
	Sig. (2 extremidades)	,016	<,001	<,001	,003	,026	
	N	60	60	60	60	60	60

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

B6 – Relações de moderação e mediação da Mentoria sobre a relação PAO/CO

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
 Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
 Y : CO
 X : PAO
 M : Mentoria

Sample
 Size: 60

OUTCOME VARIABLE:
 Mentoria

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3097	,0959	,4561	6,1519	1,0000	58,0000	,0161

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,7756	,3371	8,2327	,0000	2,1007	3,4504
PAO	,2283	,0921	2,4803	,0161	,0441	,4126

Standardized coefficients

	coeff
PAO	,3097

OUTCOME VARIABLE:
 CO

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6025	,3629	,6208	16,2373	2,0000	57,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8056	,5792	1,3909	,1697	-,3542	1,9655
PAO	,3841	,1129	3,4004	,0012	,1579	,6102
Mentoria	,5048	,1532	3,2952	,0017	,1980	,8115

Standardized coefficients

	coeff
PAO	,3781
Mentoria	,3664

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

CO

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4915	,2416	,7263	18,4761	1,0000	58,0000	,0001

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2067	,4254	5,1869	,0000	1,3551	3,0583
PAO	,4993	,1162	4,2984	,0001	,2668	,7318

Standardized coefficients

	coeff
PAO	,4915

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,4993	,1162	4,2984	,0001	,2668	,7318	,4915

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,3841	,1129	3,4004	,0012	,1579	,6102	,3781

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
Mentoria	,1152	,0627	,0005	,2454

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
Mentoria	,1135	,0614	,0006	,2411

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----

B7 –Dados para desenho de um programa de mentoria formal

Tabela B 7.1 – Avaliação da utilidade para o desenvolvimento pessoal e da carreira de um programa de mentoria formal

Q4.13 Se fosse criado um programa de mentoria formal para acompanhamento dos oficiais médicos da Força Aérea, o mesmo seria útil para:		Nada útil	Pouco útil	Indiferente	Útil	Muito útil
Q4.13.1 Orientação no planeamento/desenvolvimento sua carreira militar.	Contagem	7	4	7	32	16
	% de N da linha	11,7%	6,7%	11,7%	53,3%	26,7%
Q4.13.2 Orientação em questões técnicas da área da medicina.	Contagem	7	4	7	33	12
	% de N da linha	11,7%	6,7%	11,7%	55,0%	20,0%
Q4.13.3 Orientação em questões burocráticas/institucionais.	Contagem	1	3	1	23	32
	% de N da linha	1,7%	5,0%	1,7%	38,3%	53,3%
Q4.13.4 Orientação sobre atitudes/comportamentos de liderança.	Contagem	13	2	13	33	10
	% de N da linha	21,7%	3,3%	21,7%	55,0%	16,7%
Q4.13.5 Orientação sobre atitudes/métodos de comunicação.	Contagem	13	3	13	33	9
	% de N da linha	21,7%	5,0%	21,7%	55,0%	15,0%
Q4.13.6 Orientação na gestão do tempo e de tarefas.	Contagem	13	10	13	25	8
	% de N da linha	21,7%	16,7%	21,7%	41,7%	13,3%
Q4.13.7 Ajuda no planeamento/desenvolvimento de projetos profissionais.	Contagem	11	5	11	29	14
	% de N da linha	18,3%	8,3%	18,3%	48,3%	23,3%
Q4.13.8 Ajuda no desenvolvimento/facilitação de contatos dentro da Organização.	Contagem	1	2	1	27	29
	% de N da linha	1,7%	3,3%	1,7%	45,0%	48,3%
Q4.13.9 Ajuda na orientação/desenvolvimento de projetos pessoais.	Contagem	14	7	14	29	7
	% de N da linha	23,3%	11,7%	23,3%	48,3%	11,7%

Tabela B 7.2 –Avaliação das características do mentor para um programa de mentoria formal

Q4.14 Se fosse criado um programa de mentoria formal para acompanhamento dos oficiais médicos da Força Aérea, o mesmo seria útil se:		Nada útil	Pouco útil	Indiferente	Útil	Muito útil
Q4.14.1 O mentor fosse um militar, não médico, do posto imediatamente acima do meu.	Contagem	19	23	9	8	1
	% de N da linha	31,7%	38,3%	15,0%	13,3%	1,7%
Q4.14.2 O mentor fosse um militar, não médico, com qualquer posto acima do meu.	Contagem	17	25	10	8	0
	% de N da linha	28,3%	41,7%	16,7%	13,3%	0,0%
	Contagem	3	6	12	32	7

Q4.14.3. O mentor fosse um militar médico, do posto imediatamente acima do meu, independentemente da sua área de especialização médica.	% de N da linha	5,0%	10,0%	20,0%	53,3%	11,7%
Q4.14.4. O mentor fosse um militar médico, do posto imediatamente acima do meu, da minha área de especialização médica.	Contagem	1	3	11	22	23
	% de N da linha	1,7%	5,0%	18,3%	36,7%	38,3%
Q4.14.5 O mentor fosse um militar médico, com qualquer posto acima do meu, mas da minha área de especialização médica.	Contagem	1	3	11	21	24
	% de N da linha	1,7%	5,0%	18,3%	35,0%	40,0%
Q4.14.6 O mentor fosse um militar médico, com qualquer posto acima do meu, de qualquer área de especialização médica.	Contagem	3	7	11	31	8
	% de N da linha	5,0%	11,7%	18,3%	51,7%	13,3%
Q4.14.7 O mentor fosse o mesmo ao longo da minha carreira, independentemente da minha colocação.	Contagem	4	7	14	24	11
	% de N da linha	6,7%	11,7%	23,3%	40,0%	18,3%
Q4.14.8 O mentor mudasse ao longo da minha carreira, em função da minha colocação.	Contagem	12	12	13	19	4
	% de N da linha	20,0%	20,0%	21,7%	31,7%	6,7%

Tabela B 7.3 – Outros comentários e/ou sugestões sobre um programa de mentoria formal

Q4.15 Tem outros comentários e/ou sugestões sobre a criação de um programa de mentoria formal para os oficiais médicos da Força Aérea?	<p>A chave para manter os oficiais médicos nas forças armadas passa por garantir as mínimas condições de trabalho para bem dos nossos doentes e da nossa sanidade mental (inclusive em termos éticos e legais), e ter bem estabelecidas as regras do “contrato” com a organização. Só tendo isto garantido nos podemos focar no alinhar do nosso crescimento e satisfação, pessoal e profissional, com a carreira militar. Não estando os mínimos garantidos, tentam fixar médicos a todo o custo, nomeadamente aumentando anos de serviço sem base legal, exigindo serviços extra aos internos, etc., sem qualquer preocupação com as pessoas -médicos, doentes, famílias. Há sempre forma de sair. A quem tem poder de decisão um apelo: não deixem morrer a saúde militar.</p> <p>Considerar a opção de escolha, i.e. através de proposta (do próprio ou mentor) mais entrevista/reunião prévia para avaliar a compatibilidade de visão, propósito de ambas as partes;</p> <p>Iniciar o processo precocemente desde o período de formação (Academia) onde o potencial de mentoria tem maior impacto e utilidade; nesta fase eventualmente considerar para mentores de alunos oficiais subalternos cuja passagem pelo mesmo período é mais recente pelo que mais conhecedora da realidade atual;</p> <p>Eventualmente até ponderar 2 mentores: 1 da área de especialização e um segundo (não médico ou pelo menos de outra área) para permitir ter uma maior diversidade e abrangência de visão e conhecimento/experiência na instituição.</p> <p>Existir momentos de reunião e um plano/orientação/diretivas preestabelecidas para que o processo não fique dependente da disponibilidade/iniciativa das partes.</p> <p>Deveria ser considerado alocar um horário semanal ou mensal para a realização dessa função (com a devida dispensa parcial de outras funções ou cargos), assim como criados mecanismos de interligação com a DS do Ramo, do HFAR, do Intemato Médico e a ARS, de acordo com o percurso do Oficial Médico.</p>
--	---

Diria que a mentoria informal sempre existiu, sobretudo por parte de médicos militares mais antigos, de patente superior, que sempre sentiram, como dever, o apoio e a tutorização dos mais novos, na progressão na carreira militar e especialização médica. Ao ser tutelado, recebendo esse apoio, cada médico militar adquire o dever ético de apoiar e tutelar os mais novos, independentemente da existência de um vínculo formal nesse sentido. Sempre senti, da parte dos militares mais antigos, a permanente disponibilidade para ajudar os mais novos, sem condicionamentos ou contrapartidas, e independentemente da especialidade. Criou-se assim um vínculo ético, que transforma a organização numa família solidária.

Pode formalizar-se esse vínculo ou, em alternativa, fomentar o espírito e filosofia pré-existente, salientando o dever moral a que qualquer homem é obrigado, de ajudar, incondicionalmente, os mais novos ("todas as crianças do mundo são meus filhos...").

A formalização do vínculo pode ter vantagens e riscos, dependendo da forma como é feita: O tutor pode ser imposto pela organização, com riscos de colisão ou incompatibilidade de personalidades, culturas ou formas de estar, ou pode ser eleito pelo tutelado, após período de reconhecimento, como um "mestre", no qual reconhece um modelo de comportamento ideal, a seguir.

Existência de formação para os mentores, de modo a garantir-se o cumprimento da mentoria.

Independentemente de mentores, médicos, não-médicos, da mesma especialidade ou não, o que interessa é a Organização manter a proximidade, o apoio e a preocupação com os profissionais. Numa profissão onde se entra por vocação e por vontade, é muito estranho que a organização não tente manter viva essa vocação.

O programa proposto seria sobretudo útil, nos postos de oficiais subalternos e capitão médico.

Penso que a criação de um programa de mentoria formal para os oficiais médicos da força aérea seria importante, desde o início da AFA, como do ETM, passando pela fase de especialidade e também ao longo de toda a carreira. Contudo, reconheço que pode ser ao mesmo tempo uma sobrecarga de trabalho para o mentor e que muitas vezes a mesma comunicação entre o médico e a Instituição não seja a mais direta possível.

Recomendo um militar médico de qualquer especialidade, mas muito acima do posto. No posto imediatamente acima pode comprometer a promoção.

Seria especialmente importante nos primeiros anos na instituição. Poderia mudar apenas a pedido, quer do tutor quer do tutorado.

Um programa de mentoria formal facilitaria o modo como a organização me vê e o modo como eu a vejo. Melhoraria certamente a nossa relação!

Legenda (das categorias emergentes): Normativos; Nomeação; Formação.