



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**MOTIVAÇÃO, PREFERÊNCIA POR INCENTIVOS,
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL, PERFORMANCE E
SATISFAÇÃO DOS OFICIAIS DO QUADRO PERMANENTE DA
FORÇA AÉREA PORTUGUESA**

PEDRO MIGUEL SANTOS MARTINS

OUTUBRO – 2022

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**MOTIVAÇÃO, PREFERÊNCIA POR INCENTIVOS,
COMPROMISSO ORGANIZACIONAL, PERFORMANCE E
SATISFAÇÃO DOS OFICIAIS DO QUADRO PERMANENTE DA
FORÇA AÉREA PORTUGUESA**

PEDRO MIGUEL SANTOS MARTINS

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA SOFIA MARGARIDA MORAIS LOURENÇO
CAPITÃO ADMAER SÓNIA CRISTINA BILRO FERNANDES SILVA**

OUTUBRO – 2022

Resumo

A presente dissertação analisa as relações entre a Motivação, diferentes tipos de Preferência por Incentivos, a Performance e a Satisfação, no contexto específico dos Oficiais do Quadro Permanente da Força Aérea Portuguesa. Os dados que suportam este estudo foram recolhidos através da aplicação de um questionário on-line que contabilizou um total de 379 respostas válidas, e foram analisados através do Modelo de Equações Estruturais tendo sido utilizada a regressão dos Mínimos Quadrados Parciais. Os dados recolhidos mostram que na população em estudo predomina a Motivação Intrínseca e a Preferência por Incentivos Não Financeiros Intrínsecos. Os resultados mostram uma relação positiva entre a Idade dos militares e a Motivação Intrínseca. Adicionalmente verificou-se uma relação positiva entre a Preferência por Incentivos Não Financeiros Intrínsecos e i) o Compromisso Organizacional e ii) a Performance. Por sua vez, a Preferência por Incentivos Financeiros está positivamente relacionada com a Satisfação, enquanto que os Incentivos Não Financeiros Extrínsecos estão positivamente relacionados com o Compromisso Organizacional. Finalmente, o Compromisso Organizacional está positivamente relacionado com a Satisfação.

Palavras-Chave: Performance, Satisfação, Motivação, Preferência por incentivos, Compromisso Organizacional, Força Aérea Portuguesa

Abstract

This dissertation analyses the relationships between Motivation, different types of Incentives Preferences, Performance and Satisfaction within the specific context of the Portuguese Air Force Officers. The data that support this study was collected through the application of an on-line survey which led to 379 valid answers, which were analyzed through the Partial Least Squares Structural Equation Modelling. The data collected show that Intrinsic Motivation and Intrinsic Non-Financial Incentives Preference predominate in the study population. The results show a positive relationship between Age and Intrinsic Motivation. In addition, there is a positive relationship between Preference for Intrinsic Non-Financial Incentives and i) Organizational Commitment and ii) Performance. Furthermore, a Preference for Financial Incentives is positively related to Satisfaction, while a Preference for Extrinsic Non-Financial Incentives is positively related to Organizational Commitment. Finally, Organizational Commitment is positively related to Satisfaction.

Keywords: Performance, Job Satisfaction, Motivation, Incentives Preference, Organizational Commitment, Portuguese Air Force

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer a todos aqueles que através do seu conhecimento contribuíram diretamente e indiretamente para este trabalho (militares, professores e civis). À minha orientadora professora Sofia Lourenço por acreditar deste o primeiro dia neste trabalho e pelos contributos, pela dedicação e orientações fundamentais para a realização deste. À minha co-orientadora Capitão Sónia Silva pela disponibilidade, camaradagem e companheirismo nos últimos meses. Ambos sabemos que a exigente caminhada até chegar aqui foi feita de altos e baixos, mas a entrega que a Senhora Capitão deu a trabalho foram a chave para ter conseguido chegar até ao fim. Obrigado por não ter desistido deste projeto e acreditar nas minhas capacidades e no meu trabalho. Por fim, aos diretores de curso que me acompanharam ao longo dos anos, uma palavra de agradecimento a todos.

Em segundo lugar, quero agradecer à minha família pelo apoio prestado não só ao longo dos seis anos do curso, mas também pela motivação e ferramentas que me permitiram alcançar este sonho.

Em terceiro lugar, agradecer ao meu curso HAPAXES pela camaradagem durante os últimos seis anos. Contudo, gostava de agradecer em especial aos meus camaradas ADMAER pois só graças à vossa amizade e ajuda foi possível chegar até aqui.

Por fim, um agradecimento especial ao grupo dos Jovens Pintores, Grupo Barril ao ISEG e a todos os outros amigos e amigas que contribuíram (e contribuem) para que fosse possível chegar até aqui e que me incentivam a ser ainda melhor no futuro.

“Every magic trick has a third act, the hardest part, the part we call”

“The Prestige”.

Índice

<i>Resumo</i>	<i>i</i>
<i>Abstract</i>	<i>ii</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>iii</i>
<i>Índice</i>	<i>iv</i>
<i>Lista de Figuras</i>	<i>vi</i>
<i>Lista de Tabelas</i>	<i>vi</i>
<i>Lista de Apêndices</i>	<i>vi</i>
<i>Lista de Abreviaturas</i>	<i>vii</i>
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura e Desenvolvimento de Hipóteses	3
2.1. A Importância do Capital Humano e o Controlo de Gestão	3
2.2. Motivação	4
2.3. Motivação e Género	5
2.4. Motivação e Idade	6
2.5. Sistema de Incentivos	7
2.6. Motivação e a Relação por Preferências por Incentivos	8
2.7. Performance, Satisfação e Compromisso Organizacional	9
2.8. Sistemas de Incentivos e a relação com Performance, Satisfação e Compromisso Organizacional	11
2.9. A relação entre Satisfação e Performance	14
2.10. Compromisso Organizacional e a Satisfação	15
2.11. Compromisso Organizacional e a Performance	16
3. Contexto de Investigação – Instituições Militares	17
4. Metodologia de Investigação e Amostra	20
4.1. Método de Investigação	20
4.2. Descrição das Variáveis	22
4.2.1. Idade.....	22
4.2.1. Género	22
4.2.2. Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca	22
4.2.3. Preferência por Incentivos	22
4.2.4. Performance	23
4.2.5. Satisfação	24
4.2.6. Compromisso Organizacional.....	24
4.3. Modelo Empírico	24
4.3.1. Avaliação do Modelo Refletivo	25
5. Análise dos Resultados e Discussão de Resultados Empíricos	27
5.1. Estatística Descritiva	27

5.2. Análises e Discussão do Modelo	28
6. Conclusões, Limitações e Investigação Futura.....	30
Referências Bibliográficas	34
Apêndices	39

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo Téorico	17
--	-----------

Lista de Tabelas

Tabela I - Análise das Hipótese – Amostra Total	29
--	-----------

Lista de Apêndices

Apêndice 1: Amostra do Questionário.....	39
Apêndice 2: Respostas ao Questionário.....	39
Apêndice 3: Amostra Descritiva.....	40
Apêndice 4: Consistência Interna e Validade Convergente.....	42
Apêndice 5: Matriz dos Cross-Loadings	44
Apêndice 6: Correlações de Fornell-Larcker.....	45
Apêndice 7: Rácios de Heterotrait-Monotrait	45
Apêndice 8: Estatística Descritiva da Amostra.....	45
Apêndice 9: Teste de Colinearidade Completa.....	46
Apêndice 10: Coeficiente de Determinação (R^2).....	46
Apêndice 11: Coeficiente de Determinação ajustada (R^2_{adj}).....	46
Apêndice 12: Tamanho dos Efeitos (f^2).....	47
Apêndice 13: Efeito Preditivo (q^2).....	47

Lista de Abreviaturas

ADM - Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas
AGE – Idade
ALF – Alferes
AVE – Variância Média Extraída
CAP – Capitão
CEMFA – Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CFMTFA – Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
CH – Capital Humano
CMAM – Curso Mestrado em Aeronáutica Militar
COMP – Compromisso Organizacional
COR – Coronel
CR – *Composite Reliability*
ETM – Estágio Técnico-Militar
FA – Força Aérea Portuguesa
FFAA – Forças Armadas
GEN - Género
HTMT – *Heterotrait-Monotrait*
IASFA – Instituto de Ação Social das Forças Armadas
IF – Incentivos Financeiros
INF – Incentivos Não Financeiros
INFE – Incentivos Não Financeiros Extrínsecos
INFI – Incentivos Não Financeiros Intrínsecos
IS – Intenções de Saída
LOFA – Lei Orgânica da Força Aérea
MAJ – Major
ME – Motivação Extrínseca
MI – Motivação Intrínseca
OL – *Outer Loadings*
PERF – Performance
PLS – **SEM** – Modelo de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais
PLSc – PLS Consistente
PME – Pequenas e Médias Empresas
PRIF - Preferência por Incentivos Financeiros
PRINF – Preferência por Incentivos Não Financeiros
PRINFE – Preferência Por Incentivos Não Financeiros Extrínsecos
PRINFI – Preferência Por Incentivos Não Financeiros Intrínsecos
QP – Quadro Permanente
RC – Regime de Contrato
RDM – Regulamento de Disciplina Militar
RF – Remuneração Fixa
RH – Recursos Humanos
SATIS – Satisfação
SCG – Sistemas de Controlo de Gestão
SEM – Modelo de Equações Estruturais
SI – Sistemas de Incentivos
SOC – Seleção, Otimização e Compensação
TCOR – Tenente-Coronel
TEN – Tenente
VIF – Variance Inflation Facto

1. Introdução

Obter resultados positivos e cumprir os objetivos estratégicos definidos são, possivelmente, uma das principais missões de uma organização (independente da sua dimensão e área de atuação). Para tal é necessário que a organização apresente uma estrutura adequada e, principalmente, tenha os seus trabalhadores motivados e na plenitude das suas capacidades. Assim, uma das grandes questões que as organizações têm colocado ao longo dos tempos é como manter os seus trabalhadores continuamente motivados de forma que estes consigam alcançar padrões elevados de Performance (Garbers & Konradt, 2014) e Satisfação. Deste modo, os estudos sobre a Satisfação e Performance são muito relevantes, uma vez que os trabalhadores são parte indispensável da empresa (Inuwa, 2016) e também a sua força motriz (Danish et al., 2015).

Relativamente ao contexto da Força Aérea Portuguesa, os militares que constituem esta organização têm um papel relevante no que diz respeito a assegurar a missão principal da Força Aérea, que passa por servir Portugal, particularmente através da defesa do seu espaço aéreo. Para o cumprimento da missão desta organização, concorrem todos os militares que dela fazem parte, uma vez que, as funções que todos desempenham permitem no seu conjunto, sustentar a sua capacidade e prontidão.

Assim, é possível afirmar que o cumprimento da missão da Força Aérea assenta em grande parte nos seus militares, que constituem o seu capital humano, como tal, é necessário manter os mesmos, com padrões elevados de Motivação, Satisfação, Performance e Compromisso Organizacional. Tendo em conta que a Força Aérea é uma entidade pública, os recursos de que dispõe são escassos e limitados, o que exige à organização uma gestão eficiente e cuidada na sua utilização. Deste modo, o enfoque no cumprimento da missão da Força Aérea, e a inexistência de autonomia na definição dos

incentivos financeiros como numa empresa privada, poderá conduzir a um desfasamento relativamente às necessidades dos militares a este respeito, o que pode por sua vez, ter como consequência desmotivação e insatisfação e, em caso extremos, levar a uma saída da organização.

Apesar de já terem sido realizados estudos com aplicação na Força Aérea sobre a Motivação para o ingresso nesta instituição (Carreiras et al., 2020; Ferreira & Morais Barbosa, 2009; Martinez, 2016) e sobre as intenções de saída dos oficiais da Força Aérea (Silva, 2016), não existem estudos focados nas preferências por Incentivos e os impactos destas preferências no trabalho dos militares.

Este trabalho procura dar uma nova abordagem a estas questões ao analisar como diferentes tipos de Motivação estão relacionados com as preferências dos militares relativas a diferentes tipos de incentivos e, por sua vez, como estas preferências estão relacionadas com o Compromisso Organizacional, a Satisfação e a Performance dos militares.

Para testar estas relações, foram obtidos dados através de um questionário direcionado aos Oficiais militares do Quadro Permanente da Força Aérea (379) que obteve uma taxa de resposta de aproximadamente 28%, correspondendo a 379 respostas válidas.

A análise dos dados do questionário foi feita através do Modelo de Equações Estruturais tendo sido utilizada a regressão dos Mínimos Quadrados Parciais no *software* Smart Pls 4.0. Os dados mostram que os valores da Motivação Intrínseca são superiores aos da Motivação Extrínseca. Ao nível dos incentivos, existe uma maior Preferência por Incentivos Não Financeiros Intrínsecos. Relativamente às relações entre as variáveis em estudo, o modelo proposto sugere uma relação positiva entre a Idade e a Motivação Intrínseca. Além disso, o modelo verificou a existência de uma relação positiva entre

Preferência por Incentivos Não Financeiros Intrínsecos quer com o Compromisso Organizacional quer com a Performance. No que diz respeito à Preferência por Incentivos Financeiro, foi encontrada uma relação positiva com a Satisfação, enquanto a Preferência por Incentivos Não Financeiros Extrínsecos está positivamente relacionada com o Compromisso Organizacional. Finalmente, o Compromisso Organizacional está positivamente relacionado com a Satisfação.

Este estudo contribui para a literatura ao analisar conjuntamente os antecedentes e as consequências das preferências por incentivos, permitindo obter uma imagem mais ampla das atitudes e comportamentos individuais. Adicionalmente, o contexto militar é também de realçar dadas as suas características específicas ao nível do compromisso pela missão e papel na sociedade (Nuciari, 2006; Segal & Segal, 1983).

Este trabalho é constituído por seis capítulos. No capítulo dois é realizada a revisão da literatura, desenvolvendo-se hipóteses de investigação. O capítulo três descreve o contexto de investigação - as Forças Armadas e a Força Aérea. O capítulo quatro descreve a metodologia utilizada e as variáveis de estudo. No capítulo cinco são apresentados os resultados. Finalmente, o capítulo seis expõe aquelas que são as principais conclusões do trabalho, as suas limitações e pistas de investigação para trabalhos futuros.

2. Revisão de Literatura e Desenvolvimento de Hipóteses

2.1. A Importância do Capital Humano e o Controlo de Gestão

O Capital Humano (CH) é definido como o conjunto de capacidades, conhecimentos e habilitações dos colaboradores e gestores de uma organização (Armstrong, 2010). Só o constante desenvolvimento do CH permite a sobrevivência da empresa a longo prazo (Bontis, 1998). De acordo com Pasban & Nojehdeh (2016), o investimento no CH contribui para o desenvolvimento pessoal, através da melhoria da qualidade de vida e dos

rendimentos, aumento do conhecimento, *skills*, capacidade de produção e crescimento económico. Os mesmos autores mencionam que o CH é cada vez mais um vetor estratégico das organizações utilizado de forma a valorizar os trabalhadores, garantindo vantagem competitiva sobre os concorrentes (Schultz, 1993).

Para obter um CH forte e maximizado, é necessário que as empresas consigam garantir Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) eficientes. Os SCG incluem práticas de avaliação da performance e da atribuição de incentivos (Verano-Tacoronte & Melián-González, 2008). O objetivo principal da utilização destes mecanismos passa por motivar os trabalhadores a alcançar a máxima performance melhorando o nível de competitividade a nível global (Mei-Ying Wu & Yi-Ru Lee, 2011).

2.2. Motivação

Segundo Lindner (1998), a Motivação pode ser definida como uma força interna que impulsiona os trabalhadores a alcançar os objetivos pessoais e da organização. A Motivação é fundamental para que os trabalhadores consigam realizar o seu trabalho com dedicação e entusiasmo (Hitka & Balážová, 2015) de acordo com os padrões operacionais da empresa (Paais & Pattiruhu, 2020), e, conseqüentemente, alcancem os objetivos estratégicos (Van Eerde, 2015). A Motivação é especialmente relevante em locais de trabalho em constante mudança e com novos desafios diários (Lindner, 1998). Para Paais & Pattiruhu (2020) compete às chefias garantir um ambiente organizacional que permita impulsionar a Motivação e a Satisfação dos trabalhadores.

Existem vários tipos de teorias e classificações associados à Motivação (por exemplo Herzberg, 1987; Locke, 1991; Maslow, 1943) contudo, este trabalho irá utilizar a classificação de Gagné et al. (2010). Estes autores, classificam a Motivação em dois tipos:

a Motivação Intrínseca (MI) e a Motivação Extrínseca (ME). A MI pode ser definida como “fazer algo por si mesmo” (Gagné et al., 2010 ; Reiss, 2012) enquanto a ME está relacionada com “a procura de um objetivo instrumental”, estando associada a algo como uma recompensa financeira ou prestígio social (Stajkovic & Luthans, 2001).

De acordo com Hitka & Balážová (2015), a Motivação de cada indivíduo varia em conformidade com o contexto em que se encontra em determinado momento, nomeadamente ao nível das suas necessidades e ambiente interno e externo.

2.3. Motivação e Género

Partindo do pressuposto que quer os objetivos quer as necessidades pessoais são diferentes entre géneros, é expectável que as motivações e comportamento também sejam diferentes entre géneros (Hitka et al., 2020).

O género feminino atribui maior importância a fatores motivacionais intrínsecos que o género masculino (Hitka et al., 2020). O género masculino procura valores mais extrínsecos como popularidade, poder, independência e uma posição de destaque. Já o género feminino está mais orientado para fatores relacionados com relações humanas como o trabalho em equipa, a atmosfera de trabalho, a cooperação e a segurança no trabalho (Hitka et al., 2020; Hofstede, 2001). O estudo de Štefko et al. (2017) realizado num conjunto de PME verifica uma preferência por recompensas maioritariamente financeiras por parte do género masculino enquanto o género feminino prefere recompensas relacionadas com o reconhecimento no trabalho e prestígio.

De acordo com Chiang & Birtch (2012), as sociedades masculinas (com valores mais materiais e assertivos) têm preferência por incentivos financeiros, sendo a preferência das

sociedades femininas (mais orientados para valores pessoais e interpessoais) por incentivos não financeiros.

Desta forma, o primeiro conjunto de hipóteses de investigação proposto é o seguinte:

H1a - O género masculino está negativamente relacionado com Motivação Intrínseca.

H1b - O género masculino está positivamente relacionado com Motivação Extrínseca.

2.4. Motivação e Idade

A teoria da Seleção, Otimização e Compensação (SOC) estabelecida por Baltes et al. (1999) e Baltes & Baltes(1990) indica que os indivíduos mais velhos têm tendência a optar pela segurança e estabilidade no trabalho em detrimento de promoções ou aumentos. De acordo com estes autores, os indivíduos mais velhos procuram manter estabilidade e sentem-se mais motivados com segurança e autonomia no trabalho. De igual modo, no estudo realizado por Hitka & Balážová (2015), onde se considerou como trabalhadores novos pessoas com idades inferiores a 50 anos (o inverso para os trabalhadores velhos) a remuneração base é o fator motivacional mais valorizado pelos trabalhadores, contudo os trabalhadores mais novos dão como segunda preferência um fator motivacional extrínseco (mais incentivos financeiros) enquanto trabalhadores mais velhos preferem um fator motivacional mais intrínseco.

O estudo de Inceoglu et al. (2012) também corrobora os argumentos anteriores na medida em que os trabalhadores mais velhos sentem-se mais motivados com fatores intrínsecos como autonomia e flexibilidade no trabalho em detrimento de fatores extrínsecos como progressão na carreira e prestígio. Assim sendo, colocam-se as seguintes hipóteses:

H2a - A Idade está positivamente relacionada com Motivação Intrínseca.

H2b - A Idade está negativamente relacionada com Motivação Extrínseca.

2.5. Sistema de Incentivos

Os sistemas de incentivos são uma das principais medidas utilizadas pela empresa para motivar e aumentar a performance dos trabalhadores garantindo que a empresa não só consegue reter os seus trabalhadores como também aumenta a sua atratividade para potenciais trabalhadores (Danish et al., 2015). Hitka & Balážová (2015) defendem que as organizações devem disponibilizar incentivos aos trabalhadores para que estes mantenham os níveis de trabalho e produção desejados. No entanto, a elaboração de um sistema de incentivos adequado às necessidades da empresa (Jenkins et al., 1998) e dos seus trabalhadores não é uma tarefa fácil. Uma das principais razões para tal é facto de o sistema de incentivos ser fortemente influenciado pela situação financeira da empresa (Torrington et al., 2020). Assim, o principal foco das empresas passa por elaborar sistemas de incentivos competitivos capazes de atrair, reter e motivar os trabalhadores sem colocar em causa a sua posição financeira (Torrington et al., 2020).

Seguindo a definição de Bhasin (2017) um incentivo é uma recompensa atribuída a uma pessoa de forma a influenciar as suas atitudes com o fim de alcançar um determinado fim. Para Armstrong (2010) um sistema de incentivos não está apenas direccionado para a gestão das remunerações, dos benefícios e das recompensas financeiras dos trabalhadores sendo também composto por incentivos não financeiros como desenvolvimento, aprendizagem e reconhecimento dos trabalhadores. Um sistema de incentivos pode ser dividido em Incentivos Financeiros (IF) e Incentivos Não Financeiros (INF). Os IF são constituídos pelos incentivos que têm valor monetário (fixo ou variável) e que são adicionados à remuneração base (Armstrong, 2010). Os INF são incentivos intangíveis

que estão orientados para aquelas que são as necessidades dos indivíduos e se relacionam com aspetos do ambiente de trabalho (por exemplo, o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho) (Armstrong, 2010). Os INF podem ainda ser divididos em incentivos não financeiros intrínsecos (INFI) e incentivos não financeiros extrínsecos (INFE). De acordo com Ellingsen & Johannesson (2007) os INFE estão relacionados com a opinião e validação para com o exterior e os INFI estão associadas à realização pessoal do indivíduo. Já para Armstrong (2010) os INFE estão relacionados com o reconhecimento do trabalhador perante os outros (por exemplo, feedback e prestígio) e os INFI estão mais direcionados para o interesse pelo trabalho e os desafios que este representa.

2.6. Motivação e a Relação por Preferências por Incentivos

Van Eerde (2015) defende que as recompensas financeiras não são a única forma de motivar os trabalhadores podendo também as empresas recorrer a recompensas não financeiras. Desta forma, as empresas devem focar-se em elaborar um sistema de incentivos que consiga garantir a melhor combinação de incentivos possível, o que implica misturar incentivos financeiros e não financeiros para conseguir motivar os trabalhadores (Armstrong, 2010). Um sistema de incentivos que não esteja implementado ou desenhado de acordo com as preferências dos trabalhadores pode acarretar consequências negativas para a empresa como desmotivação, diminuição do esforço por parte dos trabalhadores e diminuição da qualidade do ambiente de trabalho (Torrington et al., 2020).

Neste sentido, é importante aferir as preferências por incentivos dos trabalhadores por forma a desenhar um sistema de incentivos eficaz sem esquecer os vários fatores que afetam a vida de um trabalhador (Danish et al., 2015). Dada a natureza dos diferentes

tipos de incentivos, é esperado que estas preferências estejam alinhadas com os diferentes tipos de Motivação (Ba et al., 2001). Assim, considerando que a MI pode ser definida como “fazer algo por si mesmo” (Gagné et al., 2010) é expectável que esta motivação esteja positivamente relacionada com a Preferência por Incentivos Não Financeiros Intrínsecos (PRINFI) e negativamente relacionada com a Preferência por Incentivos Não Financeiros Extrínsecos (PRINFE) e Preferência por Incentivos Financeiros (PRIF). Inversamente, a ME está relacionada com “a procura de um objetivo instrumental (Gagné et al., 2010) pelo que deverá apresentar uma ligação negativa com a PRINFI e positiva com os restantes dois tipos de preferências por incentivos:

Posto isto, são colocadas as seguintes hipóteses:

H3a - A MI está positivamente relacionada com a PRINFI.

H3b - A MI está negativamente relacionada com a PRINFE.

H3c - A MI está negativamente relacionada com a PRIF.

H4a - A ME está negativamente relacionada com a PRINFI.

H4b - A ME está positivamente relacionada com a PRINFE.

H4c - A ME está positivamente relacionada com a PRIF.

2.7. Performance, Satisfação e Compromisso Organizacional

Performance, Satisfação e Compromisso Organizacional são alguns dos resultados que podem ser obtidos no contexto de uma relação laboral

A Performance no trabalho pode ser definida como o desempenho global do trabalhador atendendo à qualidade, tempo e políticas definidas pela empresa (Inuwa, 2016; Mei-Ying Wu & Yi-Ru Lee, 2011). A Performance no trabalho é definida pelo

valor total esperado que um trabalhador dá a uma empresa através dos comportamentos associados ao seu trabalho durante um período (Motowidlo & Kell, 2003).

A Satisfação refere-se a aspetos internos ou externos associados ao trabalho que cativem os trabalhadores (Eliyana et al., 2019). A Satisfação representa uma avaliação feita pelo trabalhador ao seu trabalho e que, por consequência, vai refletir uma posição nesse trabalho (Meier & Spector, 2015). A Satisfação no trabalho resulta da combinação de sentimentos positivos e negativos que dos trabalhadores sentem sobre o seu próprio trabalho e está associada ao facto do trabalhador gostar do seu próprio trabalho, executá-lo de forma correta e ser recompensado por isso (Aziri, 2011).

Kanter (1968) define Compromisso Organizacional como a disponibilidade do trabalhador contribuir com a sua energia e lealdade a um sistema no qual o trabalhador se enquadra. Allen & Meyer (1990) definem Compromisso Organizacional como a ligação emocional e afetiva do trabalhador com a organização que este representa. Mais recentemente Gordon (2022) indica que o Compromisso Organizacional é baseado no orgulho que o trabalhador sente em fazer parte da organização e na crença que a empresa valoriza os seus trabalhadores.

Importa destacar que Compromisso Organizacional resulta de uma conjugação de determinantes pessoais (idade, capacidade de adaptação do trabalhador, afetação negativa ou positiva ao trabalho) e organizacionais (estilo de liderança das chefias, formato do trabalho, valores da organização) (Finegan, 2000; Luthans, 2011; Siegel et al., 2005).

O conceito de Compromisso Organizacional foi evoluindo ao longo do tempo sendo cada vez mais definido como um conceito multidimensional e não como um conceito unidimensional. Existem vários modelos multidimensionais (Kanter, 1968; Mowday et al., 1979) porém o modelo multidimensional estabelecido por Allen & Meyer (1990) tem

vindo a ser cada vez mais apoiado (Luthans, 2011) e é aquele que é utilizado neste trabalho. Este modelo tridimensional considera que o Compromisso Organizacional é constituído por três componentes: componente afetiva (ligação emocional com a organização), componente normativa (obrigação de permanecer na empresa) e componente contínua (receio de ficar a perder caso o trabalhador abandone a empresa). Para efeitos deste trabalho, a escala utilizada para medir o Compromisso Organizacional é constituída apenas por itens associados ao compromisso organizacional afetivo.

A componente afetiva do Compromisso Organizacional refere-se à ligação do indivíduo para com a organização que este representa (Allen & Meyer, 1990; Wuttke et al., 2021). Cesário & Chambel (2017) mencionam que a componente afetiva está associada a um sentimento positivo que o trabalhador tem para com a empresa, que se traduz num sentimento de orgulho e vontade de permanecer nesta. Dito isto, é expectável que trabalhadores que estão ligados à empresa maioritariamente através de um CO afetivo, adicionem valor à organização e acabem por tornar-se representantes da mesma (van der Werf, 2020).

2.8. Preferências por Incentivos e a relação com Performance, Satisfação e Compromisso Organizacional

O comportamento do trabalhador é influenciado principalmente pelo sistema de incentivos da organização (Ba et al., 2001). Ao compreender que tipo de incentivos o trabalhador prefere, é possível ajustar os mesmos de forma que a empresa consiga obter a performance e comportamentos que pretende dos trabalhadores (Chiang & Birtch, 2012).

Um estudo realizado por Dzurainin et al. (2013) demonstra que quando é pedido aos trabalhadores de uma empresa para escolherem entre IF e INF, estes têm tendência para preferir Incentivos Financeiros Flexíveis. Apesar disso, quando se compara a produtividade associada a IF e INF, os efeitos destes últimos são maiores em termos de produtividade associada, sendo também mais eficientes no que diz respeito ao aumento da produtividade e Satisfação dos trabalhadores. Esse estudo também destaca a importância de estruturar um Sistema de Incentivos adequadamente à realidade da empresa, especialmente no que concerne a incentivos financeiros.

Os IF foram criados com o objetivo de influenciar a motivação e performance dos trabalhadores (Jenkins et al., 1998). Na realidade, é possível considerar os IF como o método mais poderoso para influenciar a Performance e comportamento dos trabalhadores. Os argumentos contra os IF acabam por estar principalmente relacionados com o facto de estes reduzirem de forma significativa a motivação intrínseca devida o facto de influenciarem demasiado o comportamento do trabalhador e também pelo facto de reduzirem a iniciativa dos trabalhadores em assumirem o risco.

O estudo realizado por Jenkins et al. (1998) consubstancia a relação positiva entre IF a Performance dos trabalhadores. Em adição Garbers & Konradt (2014) confirmam esta relação positiva não só ao nível individual, mas também ao nível da equipa.

Ao compreender de que forma a performance dos trabalhadores é afetada pelos incentivos disponibilizados pela empresa, quer financeiros (por exemplo, remuneração base e incentivos relacionados com performance individual ou coletiva) quer não financeiros (por exemplo, desenvolvimento pessoal e reconhecimento), é possível ajustar os incentivos de forma que a empresa consiga obter a Performance e comportamentos que pretende dos trabalhadores (Chiang & Birtch, 2012).

De acordo com Lourenço (2020), quando um SI é adaptado de acordo com as preferências por incentivos de um trabalhador, é possível que isso aumente a performance deste. Os trabalhadores têm tendência a aumentar a sua performance quando têm a facto a percepção que a empresa está interessada em satisfazer as suas necessidades pessoais (Chiang & Birtch, 2012).

No contexto desta investigação, considera-se que a organização corresponde às preferências dos seus trabalhadores disponibilizando incentivos financeiros, incentivos não financeiros intrínsecos e não financeiros extrínsecos. Dado este alinhamento, é esperado que exista uma relação positiva entre as preferências pelos diversos tipos de incentivos e a Performance.

Desta forma, definem-se as seguintes hipóteses de investigação:

H5a - PRINFI está relacionada positivamente com a Performance.

H5b – PRINFE está relacionada positivamente com a Performance.

H5c - PRIF está relacionada positivamente com a Performance.

O mesmo argumento também se coloca para a Satisfação e o Compromisso Organizacional. Preferências correspondidas terão uma associação positiva com Satisfação e Compromisso Organizacional. Por exemplo, a *Incentive Research Foundation* evidenciou a relação positiva entre os vários tipos de preferências por incentivos e a Satisfação de forma genérica (Incentive Research Foundation, 2020) . Em adição, um estudo realizado por Hofmans et al (2013) menciona especificamente uma relação positiva específica entre a PRIF e a Satisfação em determinados grupos de pessoas. Williamson et al. (2009) menciona o risco de ocorrer uma diminuição no compromisso organizacional caso o incentivo disponibilizado pela empresa não

corresponda às preferências por incentivos destes. Finalmente, Sujatha & Dudeja (2015) sugerem que um modelo de incentivos continuamente auditado e adaptado às necessidades e preferências dos trabalhadores (independente do tipo de preferências de incentivos que se tratem) vai contribuir positivamente para o aumento da Satisfação e Compromisso Organizacional do trabalhador.

Desta forma, temos a seguintes hipóteses de investigação:

Desta forma, temos a seguintes hipóteses de investigação:

H6a - PRINFI está relacionada positivamente com a Satisfação.

H6b - PRINFE está relacionada positivamente com a Satisfação.

H6c – PRIF está relacionada positivamente com a Satisfação.

H7a - PRINFI está relacionada positivamente com o Compromisso Organizacional.

H7b - PRINFE está relacionada positivamente com o Compromisso Organizacional.

H7c – PRIF está relacionada positivamente com o Compromisso Organizacional.

2.9. A relação entre Satisfação e Performance

A necessidade de assegurar a Satisfação dos trabalhadores de uma empresa tornou-se algo fundamental em qualquer empresa (Inuwa, 2016), até porque existe um impacto positivo da Satisfação dos trabalhadores na sua Performance (Eliyana et al., 2019). Por outro lado, também é importante combater e procurar resolver a insatisfação dos trabalhadores. As empresas que não promovem a Satisfação dos seus trabalhadores correm o risco de enfrentar situações fora do comportamento habitual como, por exemplo: atrasos, ausências e saídas e também comportamentos contraproducentes que prejudicam a empresa como fraude, corrupção e sabotagem (Levi., 2006) o que coloca em causa o seu desempenho no trabalho. Importa destacar que nem todos os trabalhadores

insatisfeitos abandonam o trabalho, mas a sua insatisfação acaba por ter impacto neles próprios, no trabalho dos colegas e na qualidade do trabalho que é realizado (Squires et al., 2015).

Segundo Shahab & Nisa (2014) quanto maior o nível de Satisfação dos trabalhadores, maior será a sua Performance. Em adição a esta relação comprovada, o estudo realizado por Ertekin & Avunduk (2021) numa empresa relacionada com desporto, evidencia que a Satisfação e a Performance têm uma relação positiva sendo que quando uma aumenta, a outra também vai aumentar. Quanto maior a Satisfação do trabalhador, maior será a sua disposição para trabalhar de acordo com aquilo que a empresa define, traduzindo isso numa maior Performance (Hendri, 2019). Grande parte dos estudos recentes feitos sobre o tema têm chegado à conclusão que a Satisfação de um trabalhador, além de ter bastante importância, tem também uma relação direta com a Performance do próprio trabalhador (Eliyana et al., 2019).

Desta forma, podemos colocar a seguinte hipótese:

H8- A Satisfação está positivamente relacionada com a Performance.

2.10. Compromisso Organizacional e a Satisfação

Vários estudos realizados ao longo do tempo procuram estudar a relação entre Compromisso Organizacional e Satisfação tendo em conta que esta relação pode ser vista de duas perspetivas: do ponto de vista que o compromisso organizacional precede a Satisfação e vice-versa. Começando pela primeira perspetiva, o estudo realizado por Çulibrk et al. (2018) encontra uma relação positiva entre a Satisfação e o compromisso organizacional. Destaca-se também o estudo de Kaplan et al. (2012) em hospitais na

Turquia que revelou uma relação positiva entre a Satisfação no trabalho e o Compromisso Organizacional (em especial com o compromisso afetivo) dos trabalhadores.

Contudo, existem estudos que não encontram uma relação direta entre Compromisso Organizacional e Satisfação (Morrow, 2011; Nath Gangai & Agrawal, 2015).

Neste trabalho é seguido o argumento de que o compromisso organizacional precede a Satisfação porque, de acordo com Allen & Meyer (1990) a componente afetiva do compromisso organizacional traduz uma identificação com a organização, o que tem efeitos positivos no trabalho (Ćulibrk et al., 2018; Kaplan et al., 2012).

Deste modo, coloca-se a seguinte hipótese:

H9 – O Compromisso Organizacional está positivamente relacionado com a Satisfação.

2.11. Compromisso Organizacional e a Performance

Vários autores mostram uma forte relação positiva entre o Compromisso Organizacional (em concreto a componente afetiva) e a Performance (Cesário & Chambel, 2017; Metin & Asli, 2018). Outros estudos (Hendri, 2019) comprovam a existência de uma relação positiva forte entre Compromisso Organizacional e a Performance em grande parte devido à forma como o trabalhador está disposto a contribuir com o seu trabalho para o sucesso da empresa.

Deste modo coloca-se a seguinte hipótese:

H10 – O Compromisso Organizacional está positivamente relacionado com a Performance.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico em estudo com as respetivas hipóteses de investigação do presente trabalho.

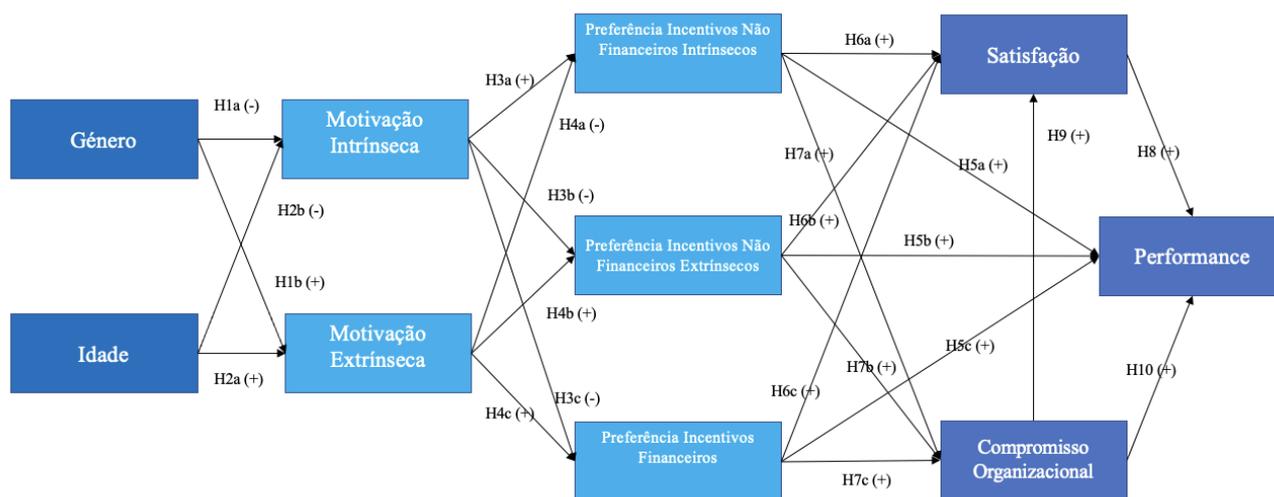


Figura 1 – Modelo Teórico

3. Contexto de Investigação – Instituições Militares

A Força Aérea Portuguesa (FA) foi constituída, de forma independente, como o terceiro ramo das Forças Armadas (FFAA) no dia 1 de julho de 1952. Juntamente com a Marinha e o Exército, que constituem os restantes ramos das FFAA, representam um pilar essencial com o fim de assegurar e garantir a defesa militar da República. De acordo com a Constituição e Lei Orgânica da Força Aérea¹, as FFAA estão ainda incumbidas da participação em missões militares internacionais assegurando os compromissos internacionais do Estado, da execução de missões no exterior do território nacional, entre outras missões de importância para a Nação. Os três ramos que constituem as FFAA estão ainda dotados de autonomia administrativa estando vocacionados para a geração,

¹ Decreto-Lei nº187/2014 – publicado no DR nº 250/2014, série I de 29 de dezembro – Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA) na sua redação atual.

preparação, aprontamento e sustentação das forças que constituem a componente operacional dos sistemas de forças.

No caso concreto da FA, esta tem como missão específica a defesa do espaço aéreo nacional, através da execução e realização de operações aéreas. A visão² estabelecida atualmente para a FA procura consolidar a organização inovadora, sustentável, eficiente, diversa, sustentável, económica, organizacional e uma instituição de referência. Esta organização tem uma estrutura vertical e hierarquizada, sustentada em valores institucionais dos quais se destacam a Honra, a Disciplina, a Lealdade, a Coesão e a Camaradagem.

A FA é constituída por um efetivo total de 6728 elementos no ativo³ que se divide em 6012 militares e 716 civis⁴. Relativamente à distribuição de géneros na organização, o efetivo é constituído por um total de 5249 trabalhadores do género masculino e 1479 do género feminino.

Relativamente à forma de prestação de serviço, os militares da FA podem pertencer ao Quadro Permanente (QP) ou ao Regime de Contrato (RC). Para ingressar no regime de QP da FA, é necessário concorrer ao Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar (CMAM) ou o Estágio Técnico-Militar (ETM) ambos realizados na Academia da Força Aérea Portuguesa. Relativamente ao RC⁵ é necessário realizar a formação básica no Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA) e posterior formação na área a que está atribuída, de acordo com a sua especialidade.

No que diz respeito aos tipos de incentivos existentes na FA é possível estabelecer uma distinção entre IF e INF. Relativamente aos IF, nomeadamente a Remuneração Fixa

² Diretiva CEMFA 04 2017- Diretiva de Planeamento da Força Aérea 2017-2022.

³ Os militares podem-se encontra na efetividade de serviço, na reserva, ou na reforma.

⁴ Relatório de Gestão da FA de 2021.

⁵ O Regime de Contrato é distribuído para as categorias de Oficial, Sargento e Oficial

(RF), o Regime Remuneratório dos Militares das FFAA indica que RF corresponde ao valor pecuniário que o militar recebe em conformidade com o seu posto, sendo o valor remuneratório definido pela Tabela Remuneratória Única dos trabalhadores da Função Pública⁶. Ao nível de RF, os militares também podem ter acesso a benefícios com valor pecuniário que estão geralmente associadas à área social (assistência em situação de doença, assistência habitacional, entre outros). Importa salientar que alguns benefícios são disponibilizados aos militares através do Instituto de Ação Social das Forças Armadas (IASFA) e Serviço de Ação Social. De acordo com o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)⁷, estão também previstos outro tipo de incentivos deste género, nomeadamente o direito de abono de alimentação (em espécie), atribuição de alojamento, entre outros. No que diz respeito aos Incentivos Não Financeiros, o Regulamento de Disciplina Militar (RDM) tem previsto a atribuição de licenças de mérito, medalhas e condecorações aos Oficiais que se destaquem no cumprimento da missão que lhes é atribuída.

Os incentivos, especialmente os financeiros, são importantes independentemente do setor em que organização está inserida (Lee et al., 2020). A adaptação e melhoria das condições remuneratórias dos militares das Forças Armadas Portuguesas (FFAA) tem sido cada vez mais uma temática discutida. Fruto da presente conjuntura que se vive em Portugal com a agravante do aumento da inflação, o poder de compra dos militares da FA, assim como dos restantes trabalhadores do estado, que auferem de acordo com a tabela remuneratória única, tem vindo a ser afetado negativamente. Tal como em organizações privadas, as recompensas também devem estar pensadas de forma a

⁶ Portaria n.º 1553-C/2008, de 31 de dezembro - aprova a Tabela de Remuneração Única; Lein.º12 -A/2008, de 27 de fevereiro-Introdução da Tabela de Remuneração Única

⁷ Lei Orgânica n.º2/2009, de 22 de julho -RDM

conseguir atrair, reter e motivar nas organizações públicas. Caso as recompensas militares não estejam adequadas à sociedade onde os militares estão inseridos, não só seguramente se torna mais difícil recrutar novos talentos para a organização como também se perde a mão de obra qualificada para outros setores, fruto do facto destes setores oferecerem melhores condições contratuais do que a Instituição Militar.

4. Metodologia de Investigação e Amostra

4.1. Método de Investigação

A recolha de dados para este trabalho foi realizada através de um questionário on-line com resposta anónima, lançado através da plataforma *Qualtrics*, com o título *A Performance e a Satisfação dos Oficiais do Quadro Permanente da Força Aérea Portuguesa*, entre o 8 de julho e 12 de agosto de 2022. A escolha por aplicação de um questionário on-line revelou-se como sendo a forma mais prática, mais acessível e de mais fácil análise de dados. Aliado a isso, o facto de grande parte do trabalho executado diariamente por Oficiais do QP recorrer ao meio informático também contribuiu decisivamente para a utilização deste método de disponibilização do questionário. O questionário foi dividido em duas componentes: a primeira componente teve como fim a recolha de dados demográficos sobre os inquiridos e a segunda parte teve como objetivos recolher informação relacionada com as variáveis que se procuram estudar no presente trabalho. Esta segunda parte do questionário foi construída tendo como base escalas validadas em estudos anteriores. Alguns itens das escalas foram adaptados de forma a que ficassem coerentes com a realidade militar. Quer na primeira parte do questionário quer na segunda, foi dada a opção do militar inquirido não responder (Não Sei/Não Responde)

por forma a que pudessem chegar ao fim do questionário mesmo sem responderem a alguns itens.

O questionário foi dirigido à categoria de Oficiais do QP da FA na efetividade de serviço, sendo que foram tidas em conta apenas duas subcategorias: Capitães e Subalternos e Oficiais Superiores. A categoria “Capitães e Subalternos” inclui os Oficiais do QP com os postos de Capitão (CAP), Tenente (TEN) e Alferes (ALF). A categoria de “Oficiais Superiores” contempla os Oficiais do QP com os postos de Coronel (COR), Tenente-Coronel (TCOR) e Major (MAJ). Os Oficiais-Generais não foram incluídos para efeito deste estudo. No total, o questionário foi enviado via e-mail para um total de 1342 oficiais militares do QP, tendo também sido partilhado na página principal da rede interna da FA de forma a incentivar a participação do público-alvo. Importa destacar que todos os itens do questionário eram de resposta obrigatória. Como tal, foi definido como “*missing value*” todas as respostas que foram respondidas com a opção (Não Sei/Não Responde).

Foram contabilizadas 555 respostas parte do público-alvo em estudo. Contudo, de forma a garantir a qualidade das respostas, foram eliminadas as respostas que apresentavam padrões suspeitos de resposta e que tinham mais de 15% da informação em falta no total do questionário (Hair et al., 2017). Por último, foram eliminadas 3 respostas em que o género não foi definido por parte do inquirido.

Feita a limpeza da base de dados mencionada anteriormente, e como demonstrado no Apêndice 1 e Apêndice 2, a amostra ficou reduzida a um total de 379 respostas válidas a que corresponde uma taxa de respostas 28,2%. O questionário utilizado neste estudo encontra-se disponível mediante pedido. O Apêndice 3 contempla a descrição da amostra.

4.2. Descrição das Variáveis

4.2.1. Idade

A variável Idade (AGE) é uma variável demográfica utilizada neste estudo e foi medida através de uma escala numérica. Foi pedido aos Oficiais do QP da FA para indicarem a sua AGE no início do questionário.

4.2.1. Género

A variável Género (GEN) é outras variáveis demográficas utilizada neste estudo e foi medida através de uma escala nominal. No que diz respeito ao GEN, o estudo apenas considerou o género masculino e feminino.

4.2.2. Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca

As variáveis MI e ME foram definidas de acordo com Gagné et al. (2010) e van der Kolk et al. (2019). Foram usados 5 itens para caracterizar a ME e 4 itens para caracterizar a MI. As respostas foram medidas de acordo com uma escala de *likert* de 1 a 7 onde o 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e o 7 “Concordo Totalmente”.

4.2.3. Preferência por Incentivos

No que diz respeito à caracterização dos três tipos de preferência que foram abordadas neste trabalho, estas preferências foram baseadas no estudo de Chiang & Birtch (2007), que analisa a dimensão multidimensional dos vários tipos de preferências. Este estudo definiu 30 recompensas que foram classificadas em quatro tipos de preferências por incentivos: PRIF, PRINF, PRINFI e PRINFE. Tendo em conta que na revisão da literatura deste trabalho ficou definido que seriam abordados três tipos de preferências

por incentivos: PRINFI, PRINFE e PRIF, tornou-se necessário reajustar os incentivos não financeiros que estavam dentro das PRINF e classificá-los como Intrínsecos ou Extrínsecos. Numa primeira fase, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) no software SPSS 22.0, de forma a reajustar estes incentivos dentro das variáveis em estudo. A AFE não se revelou proveitosa tendo em conta que os incentivos continuaram a aparecer misturados dentro das variáveis desejadas. Desta forma, precedeu-se à classificação destes incentivos manualmente de acordo com características do próprio e as variáveis em estudo. Todos os itens de suporte INCNF foram colocados nas PRINFE à exceção do INCF5 que foi colocado nas PRINFI. Este item também foi testado dentro das PRINFE, contudo, quer nas PRINFI nas PRINFE o item acabou por ser retirado visto que apresentava um *loading* inferior a 0,5. Importa mencionar que dentro das várias preferências foram adicionados incentivos específicos existentes na FA, para compreender de que forma o público-alvo valoriza este tipo de incentivos.

Para averiguar a importância dada a cada recompensa dentro da respetiva preferência, foi utilizada uma escala de *likert* de 1 a 5 onde 1 corresponde a “Não dou importância” a 5 a “Dou extrema importância”.

4.2.4. Performance

A variável performance (PERF) foi medida tendo como bases estudos anteriores (Donnelly et al., 2021; Williams & Anderson, 1991). Aos itens definidos pelos estudos anteriormente mencionados foi ainda adicionado um item cujo objetivo é perceber de que forma o inquirido avalia a sua PERF relativamente aos restantes colegas. Para medir esta variável dependente foi utilizada uma escala de 7 pontos, onde o 1 representa “Discordo Totalmente” e o 7 corresponde a “Concordo Totalmente”.

4.2.5. Satisfação

A satisfação (SATIS) foi medida neste trabalho através do estudo realizado por Saks (2006), tendo 3 itens. Esta variável foi medida numa escala de 7 pontos em que o 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e o 7 corresponde a “Concordo Totalmente”.

4.2.6. Compromisso Organizacional

A escala utilizada para medir o Compromisso Organizacional (CO) foi também retirada de estudos anteriores (Rhoades et al., 2001; Saks, 2006). Importa destacar que os seis itens considerados para medir o CO estão direcionados para avaliar o CO na vertente Afetiva de Allen & Meyer (1990). Foi utilizada uma escala de *likert* de 7 pontos, onde o 1 representa “Discordo Totalmente” e o 7 representa “Concordo Totalmente”.

4.3. Modelo Empírico

O Modelo Empírico utilizado para estudar as variáveis e relações entre as variáveis deste trabalho foi o Modelo de Equações Estruturais (SEM). Tendo em conta que o trabalho procura analisar e desenvolver teorias, foi escolhida o método dos Mínimos Quadros Parciais (PLS-SEM). Para tal, foi utilizado a nova versão do Smart PLS que corresponde à versão 4.0 deste software. A base para a análise e tratamento de dados foi feita com base em Hair et al. (2017).

O SEM é constituído por dois modelos: Modelo de Medição e Modelo Estrutural (Hair et al., 2017). O Modelo de Medição foi o primeiro modelo a ser realizado, tendo como fim compreender a forma como os vários indicadores de uma variável latente estão associados a esta. Este modelo pode ser classificado como reflexivo, quando se consideram os itens como tendo efeito nas próprias variáveis latentes a que correspondem

ou formativo, quando os itens estão associados à variável latente através de combinações lineares. Tendo em conta as escalas utilizadas, foi considerado o Modelo de Medição Reflexivo visto que se pretende considerar os efeitos dos indicadores nas próprias variáveis latentes.

Para fazer uma aplicação correta do modelo importa garantir que este cumpre os requisitos ao nível do tamanho mínimo da amostra. Estes requisitos estão contemplados na *rule of thumb* (Hair et al., 2017), que define que o tamanho da amostra utilizada necessita de ser igual ou superior a 10 vezes o maior número de caminhos estruturais apontados a uma variável latente do modelo. Posto isto, tendo em conta a Figura 2 que corresponde ao modelo estrutural, a variável PERF é a que contabiliza mais caminhos, correspondendo a um total de 5 caminhos. Desta forma, tendo em conta que a amostra final corresponde a 379 respostas válidas, temos que 50 é inferior a 379 e, como tal, o modelo apresenta um tamanho superior ao mínimo que é exigido. No que diz respeito aos valores em falta “*missing values*” que estão associados à opção de resposta “Não Sei/Não Responde” ao longo do questionário foi feito o seguinte tratamento: todos os *missing values* foram codificados como “-99” e foram substituídos pelos valores médios de cada item em questão tal como está previsto por Hair et al. (2017). Esta regra foi aplicada às observações que apresentem *missing values* abaixo dos 15%, uma vez que as restantes foram eliminadas da base de dados. A Figura 1 demonstra o modelo utilizado neste trabalho.

4.3.1. Avaliação do Modelo Refletivo

Realizar uma avaliação do modelo de medição reflexivo permite avaliar confiabilidade e validade das variáveis definidas para o estudo (Hair et al., 2017). O processo de avaliação do modelo de Medição reflexivo é feito através do conjunto de 3

análise distintas: análise à Confiabilidade da Consistência Interna, à Validade Convergente e à Validade Discriminante (Hair et al., 2017).

Seguindo Hair et al. (2017), a avaliação da Confiabilidade da Consistência Interna é feita numa escala entre 0 e 1 sendo que quanto maior for o valor, maior será a sua confiabilidade. Em conformidade com a classificação definida pelo autor anteriormente mencionado, na globalidade, as variáveis presentes neste estudo apresentam valores de *Composite Reliability* satisfatórios conforme Apêndice 4. Importa destacar que as variáveis COMP e SATIS apresentam valores superiores de 0,9. Inversamente, o cronbach's alpha da variável PRIF apresenta um valor inferior a 0,5 o que é não é desejável. Contudo, a variável foi mantida no modelo por forma a permitir o teste das hipóteses que estão subjacentes a esta variável.

A avaliação da Validade Convergente, de acordo com Hair et al. (2017), é feita através da análise da Confiabilidade dos Indicadores sendo utilizada como referência a *Average Variance Extracted* (AVE) e os *Outer Loadings* (OL). Como ponto de partida para efetuar esta avaliação, foram retirados todos os OL inferiores a 0,5. Posteriormente, procedeu-se a nova análise ao AVE das variáveis assim como os OL existentes. Todos os indicadores retirados estão identificados no Apêndice 4. Este processo foi sendo repetido até encontrar valores de AVE aceitáveis (perto do valor de referência de 0,5). Importa destacar que as variáveis ME, PRIF e PRINFE apresentam valores abaixo de 0,5 contudo e de modo a permitir o teste das hipóteses que lhe estão associadas, estas variáveis foram mantidas no modelo.

Por último, foi realizada a análise da Validade Discriminante através dos testes do critério de *Cross loadings*, critério de *Fornell-Lacker* e rácio de *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) conforme definido por Hair et al. (2017). Todos os critérios comprovam que o

trabalho apresenta Validade Discriminante, como se pode observar nos Apêndices 5, 6 e 7. Além disso, através de *Bootstrapping* para intervalos de confiança de 95% e 90%, o rácio HTMT continuou válido.

5. Análise e Discussão dos Resultados

5.1. Estatística Descritiva

A estatística descritiva das variáveis em estudo consta do Apêndice 8. Este apêndice mostra que a 82% da amostra é do GEN masculino, o que reflete a natureza da organização em estudo⁸. No que diz respeito à AGE, a média de idades é de 39 anos. Relativamente às variáveis de motivação, a média da MI (4,37) é superior à média de ME (3,45). Esta informação indica que a Motivação dos Oficiais do QP da FA está mais orientada para a componente intrínseca do que para a componente extrínseca tal como também já tinha sido verificado em estudos anteriores (Silva, 2016). Ao nível de preferências por incentivos, o estudo mostra uma preferência por PRINFI (4,05), seguida da PRINFE (3,03) e por último PRIF (3,79). Importa realçar que na PRIF que os incentivos que apresentaram maiores valores médios foram “Remuneração Base” e “Acesso a incentivos financeiros relacionados com acumulação de funções”, sendo que este último não está inserido dentro dos incentivos que a FA apresenta atualmente. Importa lembrar que para estas variáveis foi utilizada uma escala de 1 a 5. Por fim, no que diz respeito às variáveis finais do modelo, a PERF apresentou um média igual a 6,24, superior à média da SATIS e CO que foram de 5,26 e 5,11 respetivamente, todas medidas numa escala de 1-7.

⁸ De acordo com dados da FA, 82% dos militares da FA são do género masculino. No que diz respeito a Oficiais do QP, a percentagem de militares do género masculino corresponde a 80%

5.2. Análise e Discussão do Modelo

Para efetuar a avaliação do modelo estrutural previamente apresentado, foram seguidas as etapas estabelecidas por Hair et al. (2017). A avaliação do modelo estrutural foi realizada para a amostra total.

Inicialmente, foi analisada a existência de colinearidade nas variáveis latentes através da análise do *Variance Inflation Factor* (VIF) que apresentou valores inferiores a 5 em todas as variáveis latentes (Apêndice 9) e nos indicadores utilizados neste estudo o que demonstra a inexistência de colinearidade segundo Hair et al. (2017). Procedeu-se também à análise e classificação de acordo com Ringle et al. (2014) dos coeficientes de determinação R^2 (Apêndice 10) e ao coeficiente de determinação ajustado $R^2 adj$ (Apêndice 11) onde a SATIS apresentou um coeficiente elevado em ambos os testes comparativamente com as outras variáveis o que indica que esta variável é aquela em que os efeitos das variáveis exógenas têm maior impacto. De acordo com Cohen (1988), as ligações “CO -> SATIS” e “MI -> PRINFI” (Apêndice 12), apresentaram valores de impacto médios. Em seguida, foi analisado a *Predictive Relevance* do modelo em estudo (Apêndice 13) e que mostra que grande parte das variáveis apresentam poder preditivo nulo/pequeno.

O estudo das hipóteses de investigação do modelo estrutural é apresentado na Tabela I. Para chegar à seguinte tabela foi realizado um *bootstrap* com 5000 amostras (Hair et al., 2017). Para a interpretação da tabela seguinte importa destacar que os Resultados foram exatamente iguais utilizando um intervalo de confiança de 5% (intervalo de confiança recomendado por Hair et al. (2017)) ou um intervalo de confiança de 10%.

Hipótese	Caminho	Sinal Esperado	Coefficiente	Estatística t	Valor p	Resultado
H1a	GEN -> MI	-	-0.118	0.887	0.375	Não Suportado
H1b	GEN -> ME	+	0.186	1.237	0.216	Não Suportado
H2a	AGE -> MI	+	0.160	3.487	0.000	Suportado
H2b	AGE -> ME	-	0.146	2.355	0.019	Não Suportado
H3a	MI -> PRINFI	+	0.475	9.213	0.000	Suportado
H3b	MI -> PRINFE	-	0.295	5.076	0.000	Não Suportado
H3c	MI -> PRIF	-	0.190	2.752	0.006	Não Suportado
H4a	ME -> PRINFI	-	-0.067	1.204	0.228	Não Suportado
H4b	ME -> PRINFE	+	0.238	4.261	0.000	Suportado
H4c	ME -> PRIF	+	0.214	3.064	0.002	Suportado
H5a	PRINFI -> PERF	+	0.214	3.717	0.000	Suportado
H5b	PRINFE -> PERF	+	0.009	0.132	0.895	Não Suportado
H5c	PRIF -> PERF	+	0.048	0.852	0.394	Não Suportado
H6a	PRINFI -> SATIS	+	0.076	1.209	0.227	Não Suportado
H6b	PRINFE -> SATIS	+	0.088	1.337	0.181	Não Suportado
H6c	PRIF -> SATIS	+	0.121	1.981	0.048	Suportado
H7a	PRINFI -> CO	+	0.323	5.458	0.000	Suportado
H7b	PRINFE -> CO	+	0.188	3.003	0.003	Suportado
H7c	PRIF -> CO	+	0.076	1.210	0.226	Não Suportado
H8	SATIS -> PERF	+	0.141	2.506	0.012	Suportado
H9	CO -> SATIS	+	0.360	5.787	0.000	Suportado
H10	CO -> PERF	+	-0.011	0.158	0.874	Não Suportado

Tabela I - Análise das Hipótese – Amostra Total

Seguindo a sequência numérica das hipóteses propostas neste estudo, relativamente à variável GEN, a H1a e H1b não são suportadas pois os coeficientes entre GEN e as variáveis de Motivação não são estatisticamente significativos. No que diz respeito à **Idade (AGE)**, H2a é suportada e H2b é rejeitada. O primeiro resultado está de acordo com estudos anteriores, enquanto o segundo os contradiz (Hitka & Balážová, 2015; Inceogluet al., 2012). Relativamente à **MI**, a hipóteses H3a é suportada, enquanto H3b e H3c são rejeitadas. No que diz respeito à **ME**, a H4b e H4c são suportadas, contudo a H4a é rejeitada. No que diz respeito à **PERF**, os resultados suportam H5a, mas rejeitam H5b e H5c. No que concerne à variável **SATIS** a única hipótese que é suportada é a H6c

que relaciona a PRIF com a SATIS. Esta hipótese já tinha sido comprovada no estudo de Hofmans et al. (2013). Importa destacar que dos três indicadores considerados para PRIF, apenas INCF8 “Incentivos Baseados na PERF Individual” não é disponibilizado pela FA. Relativamente ao CO H7a e H7b são suportadas e corroboram estudos anteriores (Williams & Anderson, 1991), mas H7c é rejeitada. H8, que relaciona SATIS com PERF, é suportada o que está de acordo com Hendri (2019) e Shahab & Nisa (2014). A H9, referente à relação positiva entre o CO e a SATIS também é suportada e corrobora estudos anteriores (Ćulibrk et al., 2018; Kaplan et al., 2012). Finalmente, a H10 que relaciona o CO e a PERF não é suportada o que não deixa de ser surpreendente para uma organização militar, onde é expectável um maior CO e que o mesmo tenha efeito na performance.

6. Conclusões, Limitações e Investigação Futura

É inquestionável o desafio que as FFAA terão nos próximos tempos no que diz respeito à atualização/adequação do sistema de incentivos face às necessidades dos seus militares, e ao contexto social e económico atual. Este estudo pretende contribuir para esta discussão ao analisar as ligações existentes entre a Motivação, diferentes tipos de Preferência por Incentivos, o Compromisso Organizacional, a Performance e a Satisfação, considerando o contexto específico dos Oficiais do Quadro Permanente da FAP.

Os resultados demonstraram uma relação positiva entre a Idade dos militares e a Motivação Intrínseca. Adicionalmente, os resultados revelam uma relação positiva entre a Preferência por Incentivos Não Financeiros Intrínsecos e i) o Compromisso Organizacional e ii) a Performance. Por sua vez, a Preferência por Incentivos Financeiros está positivamente relacionada com a Satisfação, enquanto os Incentivos Não Financeiros

Extrínsecos estão positivamente relacionados com o Compromisso Organizacional. Finalmente, o Compromisso Organizacional está positivamente relacionado com a Satisfação. Também ficou definida a relação positiva entre a Satisfação e a Performance e entre o Compromisso Organizacional e a Satisfação. Além disso, também se verificou que a Motivação dos Oficiais do QP está mais orientada para a componente intrínseca e existe uma maior preferência destes por Incentivos Não Financeiros Intrínsecos. Outro dado interessante deste trabalho é que o incentivo financeiro mais valorizado é o item “Acesso a incentivos financeiros relacionados com acumulação de funções (dentro da FA)”. Este incentivo não existe atualmente na organização FA, contudo tal como evidenciado por este estudo, poderá ser necessário de futuro equacionar esta compensação financeira relacionada com o desempenho de funções em acumulação com a função principal dos militares.

A sobrevivência de uma organização depende da sua capacidade de reestruturação, sendo que esta reestruturação é apenas possível com uma adaptação, não só das metas da organização como dos métodos para alcançar estas, face às atuais circunstâncias (Pasban & Nojehdeh, 2016). Se os incentivos da organização forem devidamente comunicados, implementados, continuamente melhorados e os militares tiverem a perceção que a sua remuneração e forma de avaliação de desempenho é feita de forma justa, isso pode levar a maior retenção dos trabalhadores e aumento de produtividade (Brown & Barker, 2019; Sujatha & Dudeja, 2015).

Este trabalho contribui para literatura ao estudar as relações entre motivação, preferências por diferentes tipos de incentivos, satisfação, performance e compromisso

organizacional no contexto de um organismo público na área da defesa, em particular a FA⁹.

Em termos práticos, este trabalho oferece informação relevante para os decisores da FA redesenharem o SI da organização na medida em que permite associar as diferentes preferências por Incentivos com a Satisfação, Performance e Compromisso Organizacional. Num exemplo prático, este trabalho sugere que se a FA implementar novos IF, isso poderá traduzir-se num aumento da Satisfação dos militares, enquanto que para aumentar a Performance a FA deve focar-se em INFI.

Tal como todos os estudos, este trabalho tem algumas limitações que podem originar projetos de investigação futuros. A primeira limitação prende-se com a natureza dos dados utilizados. Apesar de várias precauções, dados de questionário estão sempre sujeitos a *social desirability bias* e enviesamento de (não) resposta. Seria interessante combinar estes dados de questionário com dados factuais de performance, por exemplo. A segunda limitação prende-se com a amostra utilizada. O foco deste estudo foi o QP dos oficiais da FA, o que permite apenas compreender a realidade de uma das três categorias que constituem a FA sendo que também na categoria dos Oficiais não se analisou a realidade dos Oficiais Gerais (que fazem parte do QP da FA) e os Oficiais em Regime de Contrato. Assim, o estudo não permite fazer um diagnóstico geral da FA, mas apenas de uma parte dos seus efetivos da FA. Esta limitação pode ser colmatada com uma futura investigação que procure estudar a organização como um todo. Apesar de existir um estudo recente (Silva, 2016) sobre as intenções de saída dos Oficiais do QP, seria interessante relacionar a performance, satisfação e compromisso organizacional com essa

⁹ - Decreto-Lei n°187/2014 – publicado no DR n° 250/2014, série I de 29 de dezembro – Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA) na sua redação atual.

intenção de saída. Outra proposta de investigação futura seria realizar um estudo semelhante a este, mas focado nos três ramos das FFAA de forma a procurar encontrar possíveis diferenças e pontos em comum entre ramos.

Finalmente, uma vez que os dados têm uma natureza *cross-sectional* não é possível tirar conclusões sobre a direção das relações ou o seu efeito causal. A direção das relações apenas pode ser argumentada do ponto de vista teórico. Para colmatar este problema, seria interessante desenvolver um estudo longitudinal que avaliasse a evolução da motivação, preferência por incentivos e as atitudes e comportamentos no trabalho, como o Compromisso Organizacional, a Satisfação e a Performance. Este estudo é necessariamente um ponto de partida para esses novos projetos de investigação.

Referências Bibliográficas

- 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.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management* (Vol. 1). Kogan Page Limited.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Ba, S., Stallaert, J., & Whinston, A. B. (2001). Research Commentary: Introducing a Third Dimension in Information Systems Design - The Case for Incentive Alignment. *Information Systems Research*, 12(3), 225–239.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In P. B. Baltes & M. M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (pp. 1-34). Cambridge University Press.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). LIFESPAN PSYCHOLOGY: Theory and Application to Intellectual Functioning. *Annual Review of Psychology*, 50 (1), 471–507.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76.
- Brown, T., & Barker, G. G. (2019). The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Small Business Perspective. *Advances In Business Research*, 9 (1), 112–130.
- Carreiras, H., Bessa, F., Ávila, P., & Malheiro, L. (2020). Cadets in Portuguese military academies a sociological portrait. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 93, 9–29.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158.
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. (2007). The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, 60(9), 1293–1330.
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538–570.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. L. Erlbaum Associates.
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(132), 1–12.

- Danish, R. Q., Khalid Khan, M., Shahid, A. U., Raza, I., & Humayon, A. A. (2015). Effect of intrinsic rewards on task performance of employees: Mediating role of motivation. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 33-46.
- Donnelly, A., Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2021). Management Controls and Intrinsic Motivation: Insights from a Lean Organizational Setting. *Journal of Management Accounting Research*, 33(3), 29-53.
- Dzuranin, A. C., Randolph, D., & Stuart, N. v. (2013). Doing More With Less: Using Noncash Incentives to Improve Employee Performance. *Journal of Corporate Accounting and Finance*, 24(5), 75–80.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150.
- Ellingsen, T., & Johannesson, M. (2007). Paying Respect. *Journal of Economic Perspectives*, 21 (4), 135-150 .
- Ertekin, A. B., & Avunduk, Y. (2021). The Relationship between Job Satisfaction and Job Performance: A Study on Sports Industry. *Journal of Educational Issues*, 7(2), 133.
- Ferreira, M. M., & Morais Barbosa, S. (2009). *A Motivação dos Candidatos à Força Aérea Portuguesa: Adaptação e Validação de um Instrumento*. Projeto Final de Mestrado. Iscte - Instituto Universitário de Lisboa.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149–169.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 102–137.
- Gordon, J. (2022). *Organizational Commitment - Explained - The Business Professor, LLC*. Retrieved September 13, 2022, from https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/organizational-commitment-explained
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* SAGE Publications (Vol. 2).
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234.

- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, *40*(1), 53–62.
- Hitka, M., & Balážová, Ž. (2015). The impact of age, education and seniority on motivation of employees. *Business: Theory and Practice*, *16*(1), 113–120.
- Hitka, M., Lorincová, S., Vetráková, M., Hajdúchová, I., & Antalík, I. (2020). Factors related to gender and education affecting the employee motivation. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *7*(4), 3226–3241.
- Hofmans, J., de Gieter, S., & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, *82*(1), 1–9
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age-related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *85*(2), 300–329.
- Inuwa, M. (2016). Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach. *The Millennium University Journal*, *1*(1), 90–103.
- Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, *83* (5), 777-787.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, *33*(4), 499–517.
- Kaplan, M., Ogut, E., Kaplan, A., & Aksay, K. (2012). The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Hospital Employees. *World Journal of Management*, *4*(1), 22–29.
- Lee, M. J., Petrovsky, N., & Walker, R. M. (2020). Public-private differences in incentive structures: a laboratory experiment on work motivation and performance. *International Public Management Journal*, *24*(2), 183–202.
- Locke, E. A. (1991). The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* *50* (2), 288–299.
- Lourenço, S. M. (2020). Do self-reported motivators really motivate higher performance? *Management Accounting Research*, *47*, 1–13.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* McGraw-Hill Irwin.
- Martinez, M. (2016). *Motivação para ser militar: Ingresso na Academia da Força Aérea*. Tese de Mestrado. Academia da Força Aérea Portuguesa.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370–396.
- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2015). Job Satisfaction. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–3).

- Mei-Ying Wu, & Yi-Ru Lee. (2011). The effects of internal marketing, job satisfaction and service attitude on job performance among high-tech firm. *African Journal of Business Management*, 5(32), 12551–12562.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior* 79 (1), 18–35.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2003). Job Performance. *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, 12, 82–103.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W., Dubin, R., Morris, J., Smith, F., Stone, E., Van, J., Spencer, M. D., Mcdade, T., & Krackhart, D. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14 (2), 224-247.
- Nath Gangai, K., & Agrawal, R. (2015). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance. *International Journal of Management and Business Research*, 5(4), 269–278.
- Nuciari, M. (2006). Models and Explanations for Military Organization: An Updated Reconsideration. *Handbook of the Sociology of the Military*, 61–85.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
- Pasban, M., & Nojehdeh, S. H. (2016). A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 249–253.
- Reiss, S. (2012). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Teaching of Psychology* 39 (2), 152–156).
- Incentive Research Foundation (2020). *Reward Preferences: Making a Lasting Impact on Incentive Program Participants* - Retrieved October 15, 2022, from https://theirf.org/research_post/reward-preferences-making-a-lasting-impact-on-incentive-program-participants/
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Schlittgen, R. (2014). Genetic algorithm segmentation in partial least squares structural equation modeling. *OR Spectrum*, 36(1), 251–276.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schultz, T. W. (1993). The Economic Importance of Human Capital in Modernization. *Education Economics*, 1(1), 13–19.
- Segal, D. R., & Segal, M. W. (1983). Change in Military Organization. *Source: Annual Review of Sociology*, 9, 151–170.
- Shahab, M. A., & Nisa, I. (2014). The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(5), 69–77.

- Siegel, P. A., Brockner, J., Fishman, A. Y., Post, C., & Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 13-24.
- Silva, S. (2016). *A relação entre motivação, o sistema de recompensas e a intenção de saída dos oficiais da Força Aérea*. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Squires, J. E., Hoben, M., Linklater, S., Carleton, H. L., Graham, N., & Estabrooks, C. A. (2015). Job Satisfaction among Care Aides in Residential Long-Term Care: A Systematic Review of Contributing Factors, Both Individual and Organizational. *Nursing Research and Practice*, (article id 157924), 1–24.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *Academy of Management Journal*, 4(3), 580–590.
- Štefko, R., Bačík, R., Fedorko, R., Gavurová, B., Horváth, J., & Propper, M. (2017). Gender differences in the case of work satisfaction and motivation. *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 215–225.
- Sujatha, R., & Dudeja, A. (2015). Incentive Systems: Issues and Challenges. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(7), 64–70.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). *Human Resource Management* 11th Edition. Pearson Education Limited.
- van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M. G., & ter Bogt, H. J. (2019). The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901–928.
- van der Werf, R. (2020). *3 Key Types of Organisational Commitment - Effectory*. Retrieved October 1, 2022, from <https://www.effectory.com/knowledge/3-key-types-of-organisational-committment/>
- van Eerde, W. (2015). Motivation and Reward Systems. In *Wiley Encyclopedia of Management* pp. 1–4.
- Verano-Tacoronte, D., & Melián-González, S. (2008). Human resources control systems and performance: The role of uncertainty and risk propensity. *International Journal of Manpower*, 29(2), 161–187.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Williamson, I. O., Burnett, M. F., & Bartol, K. M. (2009). The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(1), 28–43.
- Wuttke, E., Salgado, S., Herrera, J., De, C., & Heras-Rosas, L. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11(609211), 1–17.

Apêndices

Apêndice 1: Amostra do Questionário

Questionários	Número
Amostra Inicial – Questionários enviados com sucesso	1324
Amostra Final – Questionários respondidos.	555

Apêndice 2: Respostas ao Questionário

Questionários	Número
Número de Questionários Respondidos	555
Número de Questionários Incompletos*	176
Amostra Final	379
Taxa de Resposta (Amostra Final)	28,63

*- Foram contabilizados como “Questionários Incompletos” todos os questionários que não responderam aos critérios mencionados no Capítulo 4 – Metodologia.

Apêndice 3: Amostra Descritiva

Descrição da Amostra	Frequência	Percentagem
Amostra (n)	379	
Categoria		
Oficial Quadro Permanente	379	100,00%
Posto		
Capitães e Subalternos	243	64,12%
Oficiais Superiores	136	35,88%
Especialidade		
Apoio ¹⁰	125	32,98%
Operações ¹¹	141	37,20%
Manutenção ¹²	113	29,82%
Género		
Masculino	312	82,32%
Feminino	67	17,68%
Idade		
21 - 29	39	10,29%
30 - 39	149	39,31%
40 - 49	155	40,90%
50 - 59	35	9,23%
60 - 69	1	0,26%
Estado Civil		
Solteiro (a).	89	23,48%
Casado (a).	209	55,15%
União de facto.	62	16,36%
Viúvo (a).	1	0,26%
Divorciado (a).	14	3,69%
Outro.	2	0,53%
NS/NR	2	0,53%
Filhos e/ou enteados tem.		
0 filho	125	32,98%
1 filho	97	25,59%
2 filho	126	33,25%
3 filho	28	7,39%
4 filho	3	0,79%

¹⁰ Apoio (ADMAER, ENGINF, JUR, MED, PA, PSI, RHL, TABST, TPAA, TS, TINF, CAPLT, CHBM).

¹¹ Operações (PILAV, NAV, TOCART, TOCC, TODCI, TOMET, TOPS).

¹² Manutenção ((ENGAED, ENGAER, ENGEL, TMAEQ, TMI, TMMA, TMMEL, TMMT).

Distância da residência à sua Unidade de colocação atual.		
0 - 20 km	135	35,62%
21 - 50 km	109	28,76%
51 - 100 km	45	11,87%
mais de 100 km	90	23,75%
Tempo de serviço como Oficial do QP da FA		
1 - 5 ano	63	16,62%
6- 10 ano	86	22,69%
11 - 15 ano	93	24,54%
16 - 20 ano	57	15,04%
21 - 25 ano	32	8,44%
26 - 30 ano	28	7,39%
31- 35 ano	10	2,64%
36 - 40 ano	10	2,64%
A Unidade em que atualmente desempenha funções enquadra-se em qual das seguintes categorias.		
Unidades Base ¹³	128	33,77%
Outras Unidades ¹⁴	232	61,21%
Colocação Externa ¹⁵	19	5,01%
Estimativa da percentagem (%) de rendimento do agregado familiar		
0 – 20%	14	3,69%
21% - 40%	28	7,39%
41%- 60%	141	37,20%
61% - 80%	91	24,01%
81% - 100%	105	27,70%
Avaliação Pessoal do Militar		
0 a 1	1	0,26%
1 a 2	1	0,26%
2 a 3	2	0,53%
3 a 4	27	7,12%
4 a 5	312	82,32%
NS/NR	36	9,50%

¹³ Corresponde a Bases Aéreas, Aeródromos de Manobra, Aeródromos de Trânsito, Estações de Radar.

¹⁴ Corresponde às restantes unidades da FA não mencionadas na opção anterior.

¹⁵ Corresponde a colocações dos militares fora da FA.

Apêndice 4: Consistência Interna e Validade Convergente

Variáveis	Indicadores	Consistência Interna			Validade Convergente	
		Cronbach's Alpha	rho_A	CR	AVE	OL
Compromisso Organizacional (CO)	CO1	0.914	0.919	0.934	0.704	0.725
	CO2					0.902
	CO3					0.746
	CO4					0.887
	CO5					0.850
	CO6					0.906
Motivação Extrínseca (ME)	ME1	0.674	0.742	0.788	0.486	0.732
	ME2					0.609
	ME3					RETIRADO
	ME4					0.820
	ME5					0.606
Motivação Intrínseca (MI)	MI1	0.797	0.803	0.869	0.626	0.796
	MI2					0.818
	MI3					0.665
	MI4					0.869
Performance (PERF)	PERF1	0.780	0.801	0.844	0.520	0.707
	PERF2					0.706
	PERF3					0.707
	PERF4					RETIRADO
	PERF5					0.784
	PERF6					RETIRADO
	PERF7					0.696
Preferência por Incentivos Financeiros (PRIF)	INCF1	0.445	0.443	0.730	0.475	RETIRADO
	INCF2					RETIRADO
	INCF3					RETIRADO
	INCF4					RETIRADO
	INCF5					RETIRADO
	INCF6					0.699
	INCF7					0.720
	INCF8					0.646
	INCF9					RETIRADO

Preferência por Incentivos Extrínsecos (PRINFE)	INCE1	0.680	0.684	0.806	0.511	RETIRADO
	INCE2					RETIRADO
	INCE3					0.708
	INCE4					0.667
	INCE5					0.805
	INCE6					RETIRADO
	INCE7					RETIRADO
	INCNF1					RETIRADO
	INCNF2					RETIRADO
	INCNF3					RETIRADO
	INCNF4					RETIRADO
	INCNF6					RETIRADO
	INCNF7					0.671
Preferência por incentivos Não Financeiros intrínsecos (PRINFI)	INCI1	0.748	0.750	0.832	0.498	0.731
	INCI2					0.720
	INCI3					0.652
	INCI4					RETIRADO
	INCI5					0.718
	INCI6					0.706
	INCI7					RETIRADO
	INCI8					RETIRADO
	INCNF5					RETIRADO
Satisfação (SATIS)	SATIS1	0.890	0.948	0.930	0.817	0.949
	SATIS2					0.816
	SATIS3					0.940

Apêndice 5: Matriz dos Cross-Loadings

	AGE	COM P	GEN	ME	MI	PERF	PRIF	PRIN FE	PRIN FI	SATI S
AGE	1.000	0.196	-0.019	0.144	0.161	-0.005	0.148	0.168	0.107	0.138
CO1	0.244	0.725	0.012	0.422	0.526	0.147	0.281	0.286	0.281	0.481
CO2	0.165	0.902	0.027	0.295	0.490	0.190	0.239	0.338	0.451	0.354
CO3	0.128	0.746	-0.067	0.230	0.444	0.096	0.124	0.286	0.324	0.321
CO4	0.168	0.887	-0.062	0.276	0.484	0.122	0.219	0.392	0.445	0.347
CO5	0.085	0.850	0.010	0.277	0.434	0.157	0.236	0.306	0.332	0.418
CO6	0.192	0.906	-0.029	0.285	0.479	0.134	0.226	0.330	0.382	0.388
GEN	-0.019	-0.020	1.000	0.067	-0.048	-0.077	0.053	-0.066	-0.001	-0.070
ME1	-0.009	0.245	-0.008	0.732	0.455	0.150	0.239	0.281	0.191	0.250
ME2	0.118	0.091	0.128	0.609	0.200	0.108	0.185	0.108	-0.038	0.108
ME4	0.086	0.360	0.009	0.820	0.558	0.180	0.296	0.442	0.254	0.289
ME5	0.292	0.191	0.153	0.606	0.240	0.034	0.135	0.157	0.021	0.142
MI1	0.183	0.521	-0.013	0.465	0.796	0.183	0.255	0.392	0.381	0.497
MI2	0.037	0.456	-0.061	0.420	0.818	0.204	0.198	0.265	0.315	0.625
MI3	0.111	0.300	0.013	0.491	0.665	0.178	0.273	0.353	0.292	0.284
MI4	0.151	0.499	-0.094	0.439	0.869	0.155	0.255	0.331	0.376	0.607
PERF1	-0.059	0.094	-0.026	0.164	0.091	0.707	0.058	0.078	0.184	0.125
PERF2	-0.028	0.044	-0.100	0.136	0.080	0.706	0.098	0.105	0.113	0.125
PERF3	-0.093	0.096	0.028	0.123	0.162	0.707	0.144	0.096	0.163	0.173
PERF5	-0.071	0.065	-0.114	0.132	0.151	0.784	0.089	0.133	0.175	0.160
PERF7	0.134	0.223	-0.068	0.122	0.246	0.696	0.155	0.198	0.286	0.190
INCF6	0.047	0.223	0.119	0.247	0.158	0.084	0.699	0.216	0.153	0.212
INCF7	0.133	0.213	0.017	0.248	0.200	0.072	0.720	0.312	0.232	0.151
INCF8	0.126	0.116	-0.027	0.172	0.289	0.175	0.646	0.425	0.284	0.221
INCNF 7	0.252	0.292	0.037	0.245	0.350	0.130	0.544	0.671	0.318	0.276
INCE3	0.070	0.219	-0.005	0.253	0.203	0.126	0.217	0.708	0.433	0.132
INCE4	0.112	0.273	-0.128	0.257	0.377	0.134	0.213	0.667	0.356	0.212
INCE5	0.039	0.304	-0.081	0.395	0.278	0.135	0.317	0.805	0.372	0.275
INCI1	0.055	0.332	-0.067	0.160	0.368	0.142	0.132	0.308	0.731	0.237
INCI2	0.132	0.251	0.056	0.133	0.327	0.203	0.258	0.382	0.720	0.245
INCI3	0.024	0.379	0.046	0.100	0.230	0.190	0.256	0.218	0.652	0.171
INCI5	0.097	0.308	-0.030	0.205	0.298	0.198	0.230	0.559	0.718	0.245
INCI6	0.068	0.298	0.002	0.132	0.311	0.252	0.280	0.325	0.706	0.232
SATIS1	0.127	0.441	-0.060	0.317	0.636	0.230	0.328	0.351	0.319	0.949
SATIS2	0.144	0.343	-0.074	0.155	0.460	0.123	0.140	0.132	0.180	0.816
SATIS3	0.116	0.447	-0.062	0.326	0.597	0.228	0.263	0.339	0.336	0.940

Apêndice 6: Correlações de Fornell-Larcker

	AGE	CO	GEN	ME	MI	PERF	PRIF	PRINFE	PRINFI	SATIS
AGE	1.000									
CO	0.197	0.839								
GEN	-0.019	-0.020	1.000							
ME	0.144	0.357	0.068	0.698						
MI	0.161	0.569	-0.048	0.577	0.791					
PERF	-0.011	0.165	-0.076	0.185	0.222	0.724				
PRIF	0.147	0.268	0.054	0.323	0.313	0.158	0.689			
PRINFE	0.170	0.387	-0.066	0.408	0.432	0.181	0.463	0.714		
PRINFI	0.107	0.443	-0.000	0.207	0.436	0.275	0.324	0.507	0.706	
SATIS	0.139	0.460	-0.070	0.307	0.634	0.221	0.282	0.322	0.319	0.904

Apêndice 7: Rácios de Heterotrait-Monotrait

	AGE	CO	GEN	ME	MI	PERF	PRIF	PRINFE	PRINFI	SATIS
AGE										
CO	0.204									
GEN	0.019	0.043								
ME	0.216	0.396	0.127							
MI	0.171	0.662	0.064	0.693						
PERF	0.119	0.169	0.104	0.243	0.258					
PRIF	0.222	0.415	0.118	0.571	0.521	0.251				
PRINFE	0.201	0.482	0.106	0.503	0.566	0.229	0.818			
PRINFI	0.123	0.535	0.066	0.265	0.558	0.332	0.566	0.722		
SATIS	0.151	0.503	0.076	0.339	0.745	0.241	0.426	0.375	0.376	

Apêndice 8: Estatística Descritiva da Amostra

N = 379	Min	Max	Mean	Median	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness
AGE	23	60	39,472	40	7,756	-0,213	0,224
ME	1,000	7,000	3,438	3,500	1,676	-0,710	0,144
MI	1,000	7,000	4,369	5,000	1,689	-0,654	-0,522
PRINFI	1,000	5,000	4,052	4,200	0,768	1,513	-0,816
PRINFE	1,000	5,000	3,027	3,250	1,130	-0,638	-0,124
PRINF	1,000	5,000	3,790	4,000	1,093	0,306	-0,852
PERF	1,600	7,000	6,236	7,000	0,847	5,779	-1,828
CO	1,000	7,000	5,111	5,667	1,630	0,541	-1,053
SATIS	1,000	7,000	5,258	6,000	1,673	0,360	-1,145

Apêndice 9: Teste de Colinearidade Completa

	AGE	CO	GEN	ME	MI	PERF	PRIF	PRINFE	PRINFI	SATIS
AGE				1.000	1.000					
CO						1.480				1.308
GEN				1.000	1.000					
ME							1.501	1.501	1.501	
MI							1.501	1.501	1.501	
PERF										
PRIF		1.291				1.318				1.298
PRINFE		1.562				1.618				1.607
PRINFI		1.371				1.516				1.508
SATIS						1.339				

Apêndice 10: Coeficiente de Determinação (R²)

Variáveis	R ²	Desvio-Padrão	Estatística t	Valor p	Efeito
CO	0.236	0.043	5.448	0.000	Médio/Forte
PERF	0.097	0.029	3.354	0.001	Fraco/Médio
PRIF	0.128	0.033	3.869	0.000	Médio
PRINFE	0.224	0.037	6.113	0.000	Médio/Forte
PRINFI	0.193	0.039	4.964	0.000	Médio/Forte
SATIS	0.252	0.042	5.952	0.000	Forte

Apêndice 11: Coeficiente de Determinação ajustada (R²adj)

Variáveis	R ² adj	Desvio-Padrão	Estatística t	Valor p	Efeito
CO	0.230	0.044	5.264	0.000	Médio/Forte
PERF	0.085	0.029	2.898	0.004	Fraco/Médio
PRIF	0.124	0.033	3.710	0.000	Médio
PRINFE	0.220	0.037	5.969	0.000	Médio/Forte
PRINFI	0.189	0.039	4.829	0.000	Médio/Forte
SATIS	0.244	0.043	5.703	0.000	Médio/Forte

Apêndice 12: Tamanho dos Efeitos (f2)

Relação	f ²	Estatística t	Valor p	Tamanho do Efeito
AGE -> ME	0.022	1.156	0.248	Pequeno
AGE -> MI	0.026	1.657	0.098	Pequeno
CO -> PERF	0.000	0.018	0.986	Nulo
CO -> SATIS	0.133	2.620	0.009	Pequeno/Médio
GEN -> ME	0.005	0.543	0.587	Nulo
GEN -> MI	0.002	0.333	0.739	Nulo
ME -> PRIF	0.035	1.377	0.169	Pequeno
ME -> PRINFE	0.049	1.975	0.048	Pequeno
ME -> PRINFI	0.004	0.541	0.588	Nulo
MI -> PRIF	0.028	1.304	0.192	Pequeno
MI -> PRINFE	0.075	2.281	0.023	Pequeno
MI -> PRINFI	0.187	3.691	0.000	Médio
PRIF -> CO	0.006	0.508	0.611	Nulo
PRIF -> PERF	0.002	0.315	0.753	Nulo
PRIF -> SATIS	0.015	0.884	0.377	Nulo/Pequeno
PRINFE -> CO	0.030	1.376	0.169	Pequeno
PRINFE -> PERF	0.000	0.012	0.991	Nulo
PRINFE -> SATIS	0.006	0.603	0.546	Nulo
PRINFI -> CO	0.100	2.401	0.016	Pequeno
PRINFI -> PERF	0.034	1.695	0.090	Pequeno
PRINFI -> SATIS	0.005	0.527	0.598	Nulo
SATIS -> PERF	0.016	1.130	0.258	Nulo/Pequeno

Apêndice 13: Efeito Preditivo (q2)

	q ²	Efeito Preditivo
CO	0.012	Nulo/Pequeno
ME	-0.012	Nulo
MI	0.004	Nulo/Pequeno
PERF	-0.000	Nulo
PRIF	0.012	Nulo/Pequeno
PRINFE	0.015	Nulo/Pequeno
PRINFI	0.002	Nulo/Pequeno
SATIS	0.007	Nulo/Pequeno