



ACADEMIA MILITAR

A influência do sistema de recompensas na satisfação organizacional dos Sargentos do Exército Português

Autor: Aspirante de Administração Militar Francisco Da Costa Carvalho

Orientador: Major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes

**Mestrado Integrado em Administração Militar
Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, setembro de 2021**



ACADEMIA MILITAR

A influência do sistema de recompensas na satisfação organizacional dos Sargentos do Exército Português

Autor: Aspirante de Administração Militar Francisco Da Costa Carvalho

Orientador: Major de Administração Militar Helga Santa Comba Lopes

**Mestrado Integrado em Administração Militar
Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, setembro de 2021**

EPÍGRAFE

“O caminho para o desenvolvimento social e econômico – seja de um país ou de uma organização – passa necessariamente pela administração”.

Idalberto Chiavenato

DEDICATÓRIA

À minha família, amigos e camaradas de curso, porque sem eles sou menos.

AGRADECIMENTOS

Num momento de retrospeção não posso de deixar de recordar os bons momentos, mas também os menos bons momentos passados nas quatro paredes da Academia Militar. Embora não me arrependa de todas as decisões tomadas, esta etapa marcada com o sucesso na conclusão do Tirocínio para Oficial do Serviço de Administração Militar deve-se sobretudo a um conjunto de pessoas muito especiais. Deste modo, gostaria de agradecer a todos vós que contribuíram para o meu progresso nesta longa batalha pela carreira militar como Oficial do Exército Português.

À minha orientadora, Major Helga Santa Comba Lopes quero agradecer por me ter dado a honra de trabalhar com um exemplo de referência, como oficial e sobretudo como Pessoa. É com muito apreço que escrevo estas palavras de gratidão pela sua orientação, disponibilidade e pelo incentivo. Muito Obrigado.

Ao meu Diretor de curso, Tenente-Coronel Paulo Gomes pela sua orientação ao longo do curso de Administração Militar.

Aos meus camaradas de curso pelos momentos bem e mal passados ao longo dos cinco anos da Academia Militar, pelo espírito de camaradagem e pela amizade.

Aos Sargentos que contribuíram para a realização deste trabalho de investigação, sem eles este trabalho não seria possível.

Por fim, gostaria de agradecer à minha família e amigos, responsáveis por fortalecer as minhas ambições durante este percurso árduo e longínquo.

RESUMO

O presente trabalho de investigação intitulado “A influência do sistema de recompensas na satisfação organizacional dos Sargentos do Exército Português”, tem como principal objetivo relacionar o sistema de recompensas com a satisfação organizacional na classe de sargentos do Exército Português.

A gestão de recursos humanos torna-se cada vez mais um aspeto importante para a atratividade e retenção de efetivos ao nível do Exército Português. Desta forma, torna-se relevante estudar o impacto que o sistema de recompensas como um todo e de forma individual, de acordo com as suas várias componentes tem na satisfação organizacional da Classe de Sargentos.

Após uma revisão da literatura foram aplicados inquéritos por questionário aos militares da classe de Sargentos, cuja amostra compreendeu cerca de 471 militares. Tendo conta os dados obtidos, os resultados indicam que, de um modo geral, as recompensas intrínsecas são as mais valorizadas pelos militares, contribuindo para a satisfação organizacional a longo prazo. Por outro lado, existem componentes que contribuem em grande medida para a satisfação organizacional, são elas o Salário, a Promoção, a comunicação e os Benefícios. Ou seja, a maioria das recompensas extrínsecas são determinantes para garantir níveis de satisfação elevados, em especial no período inicial de carreira. Posteriormente, à medida que o militar progride na sua profissão, as recompensas mais importantes são as intrínsecas, sobretudo a natureza inerente ao trabalho e à condição militar.

Deste modo, concluímos que é importante garantir um sistema de recompensas completo e eficaz, com uma aposta mais significativa nas recompensas extrínsecas porque são as mais desvalorizadas e as mais eficazes para obter satisfação organizacional.

Palavras-Chave: Sistema de Recompensas; Satisfação Organizacional; Exército Português; Sargentos.

ABSTRACT

The main purpose of this investigation is to study the influence of the Portuguese Army's reward system on the organizational satisfaction level of Sergeants in the army.

Nowadays, human resources management is a very important topic to discuss regarding the retention and attractiveness of human resources. In this regard, the organizational satisfaction level is a very important indicator to establish which rewards should complement the Total reward system, towards better job quality and commitment.

After establishing a conceptual background, questionnaires were applied to the Sergeant class of the Portuguese Army, which comprised a sample of 471 responses. After analyzing the data collected, the results showed that intrinsic reward are the most important in a general way for the long term. However, by analyzing each component, data showed that extrinsic rewards, mainly Salary, Promotion and Benefits are significantly more determinants of organizational satisfaction, even more in the beginning of the career, changing progressively overtime to intrinsic rewards as the career develops to more higher levels.

Thus, we concluded that is important to ensure a total and effective reward system oriented to a more significant emphasis on extrinsic rewards, since they represent the less important ones in a general way, and they are the most effective for increase organizational satisfaction.

Keywords: Reward System; Organizational Satisfaction; Portuguese Army; Sergeants.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE.....	i
DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
INDICE DE QUADROS	x
ÍNDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xiii
INTRODUÇÃO.....	14
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	19
CAPÍTULO 1 – SISTEMAS DE RECOMPENSAS.....	19
1.1. Remuneração Total.....	20
1.2. Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	21
1.3. Teoria dos dois fatores de Herzberg	22
1.4. Hierarquia das Necessidades de Maslow vs Teoria dos Dois Fatores de Herzberg .	23
1.5. Teoria da Expetativa.....	24
1.6. Categorias de Recompensas	25
1.7. Objetivos dos Sistemas de Recompensas	26
1.8. Componentes do Sistemas de Recompensas	27
1.9. Recompensas Intrínsecas	28
1.10. Recompensas Extrínsecas.....	30
1.11. Tipos de recompensas.....	32

1.12. Síntese Conclusiva.....	33
CAPÍTULO 2 – SATISFAÇÃO NO TRABALHO	35
2.1. O conceito de satisfação no Trabalho.....	35
2.2. Dimensões da Satisfação	37
2.3. Modelos de Satisfação	40
2.4. Consequências e Respostas à Insatisfação.....	41
2.6. Síntese conclusiva	42
CAPÍTULO 3 – CONTEXTO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS.....	44
3.1. Enquadramento.....	44
3.2. Recompensas Intrínsecas do Exército Português	45
PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO ...	48
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS	48
4.1. Definição dos Objetivos de Investigação	49
4.2. Natureza do Estudo.....	51
4.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados.....	52
4.3.1. Recolha de dados e instrumentos de medida.....	52
4.3.2. Amostragem: Composição e Justificação.....	53
4.3.3. Tratamento de Dados.....	54
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .	56
5.1. Caracterização dos Participantes do Questionário.....	56
5.2. Análise descritiva	57
5.4. Coeficiente de correlação	61
5.4.1. Correlação entre as recompensas Extrínsecas e a Satisfação Global	61
5.4.2. Correlação entre as recompensas Intrínsecas e a Satisfação Global	61
5.5. Teste de Hipóteses	62
5.6. Resposta às Perguntas derivadas	63
5.7. Resposta à Pergunta de Partida.....	65

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
APÊNDICES	I

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - Pirâmide Hierarquica de Maslow em relação às componentes do sistema de recompensas.....	21
Figura n.º 2 - Componentes do sistema de recompensas: Relação entre as teorias de Maslow, Herzberg e Lawer	23
Figura n.º 3 - Estrutura do sistema de recompensas	27
Figura n.º 4 - Estilos de Gestão	30
Figura n.º 5 - Relação (Média) entre o Posto e o Tipo de Recompensas	60
Figura n.º 6 - Relação (Média) entre o Posto e as Recompensas Intrínsecas	XII
Figura n.º 7 - Relação (Média) entre o Posto e as Recompensas Extrínsecas	XII

INDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 - Categorias de recompensas	25
Quadro n.º 2 – Definições principais de Satisfação no Trabalho	37
Quadro n.º 3 - Recompensas Intrínsecas previstas no Regulamento de Disciplina Militar do Exército Português.....	45
Quadro n.º 4 – Medalhas Militares previstas no RMMMCFA.....	46
Quadro n.º 5 - Comparação entre as várias filosofias de Investigação.....	49
Quadro n.º 6 - Relação entre o objetivo geral e os objetivos específicos e a pergunta de partida e as perguntas derivadas	50
Quadro n.º 7 - Principais diferenças entre o método Quantitativo e Qualitativo	51
Quadro n.º 8 - Dimensões de estudo.....	54
Quadro n.º 9 - Questões atribuídas a cada variável de estudo	54
Quadro n.º 10 - Relação entre as componentes do sistema de recompensas e a Satisfação Organizacional.....	66

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Relação entre a Teoria de dois Fatores de Herzberg e as principais componentes do sistema de recompensas.....	22
Tabela n.º 2 - Estatística Descritiva das variáveis de estudo.....	58
Tabela n.º 3 - Alpha de Cronbach.....	VI
Tabela n.º 4 - Teste de Normalidade de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov	VI
Tabela n.º 5 - Teste de Normalidade (Dados de Assimetria e Curtose)	VII
Tabela n.º 6 - Caracterização estatística do sexo dos inquiridos	IX
Tabela n.º 7 - Caracterização estatística das Habilitações dos inquiridos	IX
Tabela n.º 8 - Caracterização estatística do Posto dos inquiridos	IX
Tabela n.º 9 - Caracterização estatística do regime de efetividade dos inquiridos.....	IX
Tabela n.º 10 - Estatística descritiva das questões levantadas pelo inquérito por questionário	X
Tabela n.º 11 - Estatística descritiva das dimensões de Recompensas.....	XI
Tabela n.º 12 - Estatística descritiva dos tipos de recompensas	XI
Tabela n.º 13 - Estatística descritiva da relação entre o Posto e o tipo de recompensa.....	XI
Tabela n.º 14 - Estatística descritiva dos Coeficientes de Correlação de Pearson	XIII
Tabela n.º 15 - Estatística descritiva dos Coeficientes de Correlação de Pearson por tipo de recompensa.....	XIII

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	II
APÊNDICE B - ESTATÍSTICA DE FIABILIDADE E NORMALIDADE	VI
APÊNDICE C - CARACTERIZAÇÃO ESTATÍSTICA DOS INQUIRIDOS	IX
APÊNDICE D - ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO.....	X

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

E

EME Estado-Maior do Exército

G

GRH Gestão de Recursos Humanos

M

MDN Ministério da Defesa Nacional

P

PD Pergunta Derivada

PP Pergunta de Partida

R

RDM Regulamento de Disciplina Militar

RMMMCFA Regulamento de Medalhas Militares e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas

T

TIA Trabalho de Investigação Aplicado

INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), enquadra-se na estrutura curricular do ciclo de estudos do Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema “A influência do sistema de recompensas na satisfação organizacional dos Sargentos do Exército Português”.

Na presente investigação pretendemos analisar quais as componentes do sistema de recompensas mais valorizados, e em que medida estas componentes procuram contribuir ou não para uma maior satisfação organizacional, especialmente nos militares do Exército Português na classe de Sargentos que se encontrem na situação de ativo ou na situação de reserva na efetividade de serviço.

Segundo o Estatuto dos Militares das Forças Armadas, “a categoria de sargentos destina-se, de acordo com os respetivos quadros especiais e postos, ao exercício de funções de comando, chefia e chefia técnica, de natureza executiva, de caráter técnico, administrativo, logístico e de formação” (Ministério da Defesa Nacional, 2015, p. 3220). Deste modo, a classe de Sargentos apresenta características únicas para esta investigação, como elemento mediador entre a estrutura base e a estrutura de topo, os sargentos do Exército tem responsabilidades de chefia, funções de natureza administrativo-logísticas, podendo também supervisionar, coordenar e exercer funções de formação. Os recursos humanos são cada vez mais valorizados e entendidos como importantes para a vida das organizações. De acordo com Tavares (2019, p.4), a Gestão de Recursos Humanos (GRH) consiste “na aproximação estratégica das funções de gestão que permitem a aquisição, o desenvolvimento, a manutenção e a avaliação dos recursos humanos tendo em vista a eficiência organizacional”, desta forma, diversos autores defendem que todo o investimento efetuado no âmbito dos recursos humanos apresenta um resultado positivo na organização (e.g. Armstrong & Taylor, 2020; Schwab & Cummings, 1970; Tavares, 2019).

Segundo as linhas de orientação da Diretiva Estratégica do Exército 19-21, no que diz respeito ao primeiro objetivo estratégico, particularmente no que diz respeito ao assegurar recursos estáveis e suficientes, a Instituição determina como uma das preocupações primárias “melhorar a atratividade do serviço militar e fortalecer a credibilidade e a excelência, com base no reconhecimento, na resiliência e na qualidade do Exército” (Estado Maior do Exército, 2019, p. 25). De acordo com esta perspetiva, é necessário maximizar a obtenção e gestão de

INTRODUÇÃO

recursos humanos para garantir recursos suficientes, de forma equilibrada e sustentável, para possibilitar a implementação da estratégia definida pelo Exército.

Torna-se igualmente relevante, entender se os recursos humanos que já se encontram vinculados à organização, sentem que estão a ser recompensados, e quais são as recompensas mais valorizadas e qual o seu impacto no grau de satisfação com a mesma. Deste modo, em primeiro lugar, a atenção foca-se nos sistemas de recompensas existentes (extrínsecas e intrínsecas) e a sua relação com o nível de satisfação organizacional existente no Exército Português.

O objetivo das empresas e de outros órgãos públicos compreende aumentar as suas capacidades face ao contexto económico atual, procurando garantir os princípios da economia, eficiência e eficácia. Dentro de uma organização, verifica-se uma “crescente preocupação em implementar sistema de recompensas justos e adequados, com o intuito de reconhecer devidamente o empenho dos colaboradores, de modo a que as recompensas atribuídas não se tornem apenas um benefício para o colaborador, mas também uma vantagem competitiva para a organização e para o alcance da sua missão e objetivos” (Caridade, 2019, p. 1).

Para além disso, existem variados efeitos que podem resultar da insatisfação resultante do sistema de recompensas, tais como a redução de produtividade, instabilidade organizacional, o comprometimento e a satisfação para com a organização, afetando assim o bom funcionamento da organização. Ou seja, as recompensas representam um fator influenciador da motivação e satisfação organizacional. Tal como Serras refere, “as pessoas tendem a atuar da forma que entendem que as levará a receber as recompensas que valorizam (2014, p. 8). De acordo com esta perspetiva, seria importante conciliar um sistema de recompensas que despertem os melhores comportamentos e que contribuam para o sucesso da organização.

De acordo com Câmara (2016), um sistema de recompensas representa um conjunto de instrumentos de natureza material ou imaterial, que dependem dos objetivos estratégicos da organização, e constituem uma contrapartida da prestação do empregado ou colaborador resultante do desempenho e produtividade da atividade realizada. Nesta sequência de pensamentos, Gibson, Ivancevich, Donnelly e Konopaske (2006) considera ainda que o sistema de recompensas apresenta três objetivos principais: atrair pessoal qualificado, manter a empregabilidade da organização e motivar o empregado a atingir os níveis de

INTRODUÇÃO

desempenho pretendidos, ou seja, atrair, reter e motivar os melhores empregados e com altos níveis de desempenho com vista à sustentabilidade organizacional a médio prazo.

Por outro lado, a satisfação organizacional, segundo vários autores resulta de uma apreciação que o colaborador afere no decorrer do seu trabalho com organização, originando num estado emocional positivo (e.g. Boles, Wood & Johnson, 2003; Locke, 1969; Rounds, Dawis & Lofquist, 1987; Spector, 1997). De acordo com o ponto de vista de Fernandes (2017), a satisfação organizacional resulta das perceções que os colaboradores têm, resultantes do sistema de recompensas adotado pela organização. Segundo Locke (1969), a satisfação organizacional manifesta-se como um estado emocional positivo, de acordo com a avaliação que o individuo faz da sua prestação no trabalho, resultando em sentimentos de lealdade, segurança e rentabilidade.

No entanto, segundo Varela (2017), existem vários fatores que influenciam as atitudes das pessoas face ao trabalho, como a satisfação, desta forma é subjetivo definir a satisfação porque variar de pessoa para pessoa e pode depender do ambiente cultural da organização. A avaliação do colaborador depende muito das suas necessidades individuais, no entanto segundo Varela (2017), a satisfação é percecionada pela presença de determinadas características inerentemente presentes no trabalho, são elas a variedade, a identidade, a significância, a autonomia de tarefas e o feedback, ou seja, quanto maior for a presença destes fatores maior será a satisfação organizacional.

Todavia, segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg (1993), a insatisfação ou a satisfação está relacionada com os fatores motivacionais (extrínsecos e intrínsecos, nomeadamente), ou seja, tal como Oliveira explica, “fatores como o salário, os benefícios e incentivos (extrínsecos) permitem diminuir a insatisfação no trabalho, mas não aumentam a satisfação no trabalho, ou seja, servem somente para evitar a insatisfação no trabalho, (...) Por sua vez, fatores como o reconhecimento, o prestígio social, a realização e a autonomia (intrínsecos), permitem aumentar a satisfação no trabalho, mas não diminuem a insatisfação no trabalho” (2018, p. 8).

Certamente que seguindo esta linha de raciocínio, segundo Bustamam, Teng e Abdullah (2014), é seguro afirmar que quando as organizações são capazes de perceber quais as expectativas dos seus colaboradores em contrapartida do seu trabalho, através de uma boa gestão de recompensas, iram influenciar a satisfação dos funcionários, e por sua vez, o seu desempenho.

Após o enquadramento e justificação da Investigação o objetivo estabelecido para o trabalho compreende sobretudo aferir a relação existente entre as diversas componentes dos

INTRODUÇÃO

sistemas de recompensas e a satisfação organizacional na classe de Sargentos do Exército e especificamente identificar as recompensas (extrínsecas e intrínsecas) mais valorizadas pelos Sargentos, os fatores que permitem aumentar o grau de satisfação organizacional e relacionar os vários Postos da classe de Sargentos com as componentes do Sistema de Recompensas.

Tendo em conta os objetivos estabelecidos, o presente trabalho de investigação encontra-se estruturado em três partes. Primeiramente, um enquadramento teórico que compreende uma revisão da literatura, abordando todos os tópicos relevantes para o tema, nomeadamente o sistema de recompensas, a satisfação organizacional e o contexto organizacional do Exército Português. Posteriormente, um enquadramento metodológico e trabalho de campo, onde se encontra descrito todos os procedimentos metodológicos usados, assim como a apresentação, análise e discussão de resultados relevantes para responder às questões levantadas. Por fim são apresentadas as conclusões e recomendações que surgiram da investigação.

De modo atingir os objetivos acima enunciados, formulou-se uma pergunta de partida (PP): **Qual é a relação existente entre as diversas componentes do sistema de recompensas e a satisfação organizacional?**

De modo atingir os objetivos específicos acima enunciados, foram estabelecidas as seguintes perguntas derivadas:

PD1 – Quais são as recompensas (extrínsecas e intrínsecas) mais valorizadas pelos Sargentos?

PD2 - Quais são os fatores que mais contribuem para a satisfação organizacional dos Sargentos?

PD3– Qual é a relação existente entre os vários Postos da classe de Sargentos e as componentes do sistema de Recompensas?

Desta forma, pretendemos com este Trabalho de Investigação Aplicada, identificar e caracterizar os tipos e componentes de recompensas mais apreciados e valorizados pelos militares e a sua relação com a satisfação organizacional. O estudo será aplicado aos Sargentos do Exército Português, tendo em consideração os aspetos inerentes à organização como o clima organizacional. Tal como Melfe (2014) explicita, este pode ser ditador das normas, atitudes, sentimentos e comportamentos dos membros, influenciando assim a satisfação individual.

Tendo por base uma estrutura conceptual do tema, pretendemos perceber quais são as recompensas mais relevantes na sua generalidade, ou seja, recompensas extrínsecas e

INTRODUÇÃO

intrínsecas, mas mais importante compreender, entre as suas várias componentes, quais as mais importantes para criar satisfação e reduzir insatisfação. Por fim, é pertinente estudar entre os vários postos da classe de sargentos, quais as recompensas mais valorizadas e quais as menos influenciadoras de satisfação, tendo em conta as necessidades individuais dos inquiridos.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

SISTEMAS DE RECOMPENSAS

O sistema de recompensas representa um instrumento importante de gestão de recursos humanos para todos os intervenientes de uma organização na medida em que atrai, retém e motiva os seus colaboradores assim como a sua satisfação no trabalho, sendo a principal razão pelo qual as pessoas trabalham (Mabaso & Dlamini, 2017). Por vezes o sistema de recompensas sugere uma compensação necessariamente monetária, tais como, salário ou outros incentivos financeiros, no entanto, este conceito também compreende recompensas não monetárias, tais como benefícios (férias, seguros de vida, etc...) que estão diretamente relacionados com a natureza do trabalho (Bouça-Nova, 2013).

Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues, um sistema de recompensas consiste num “conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os colaboradores recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da Empresa” (2010, p. 485).

Deste modo, existem dois pressupostos que contribuem para sistema de recompensas eficaz, nomeadamente: estar alinhado com os objetivos da empresa, fomentando ações e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos e ser bem aceite pelos destinatários e ser percecionado como justo e objetivo (Cardoso, 2015; Rito, 2006;). Ou seja, normalmente deve existir um equilíbrio entre os objetivos da empresa ou organização e o desempenho individual dos seus colaboradores e ao mesmo tempo haver uma equidade e transparência num sistema de recompensas justo e ético para todos. Em concordância, Rato reforça a ideia de que a gestão de recompensas deve estar alinhada com os grandes objetivos, estratégias e políticas da organização, “com o objetivo de recompensar os trabalhadores de uma forma justa, equitativa e consoante o valor desse trabalhador dentro da empresa” (2019, p. 26).

Conforme Serras (2014), atendendo às preocupações e características das empresas, estas devem alinhar o seu sistema de recompensas com as características dos seus

colaboradores, para potencializar as suas aptidões e competências que mais contribuem para uma vantagem competitiva no ramo dos negócios em que se inserem.

Câmara (2011) refere ainda que qualquer sistema de recompensas é caracterizado, entre outros, por estar alinhado com os planos estratégicos da organização, baseado no desempenho e contribuição dos seus colaboradores com vista a ser uma fonte de motivação e produtividade.

Segundo Cunha, Rego, Cunha, Cabral e Neves (2008), a literatura revela uma forte correlação entre a dispersão de capital das empresas com um sistema de recompensas mais diversificado, consoante a função do desempenho demonstrado, isto corrobora a ideia de que quanto maior e diversificado for o pacote de benefícios maior é o crescimento do valor da empresa.

1.1. Remuneração Total

Existe uma variedade de termos usados para descrever recompensas, tais como compensações, pagamentos ou remunerações. Embora estes termos sejam mais relacionados com uma contrapartida monetária, é importante lembrar que os empregados também valorizam recompensas relacionadas com a natureza do trabalho, intangíveis e não necessariamente monetárias, são exemplo a perspectiva de progressão de carreira, reconhecimento pelo trabalho bem feito e o sentido de realização pessoal.

Deste modo, surge o conceito de remuneração total. Segundo Torrington, Hall e Taylor (2014) este conceito é focado num sistema de recompensas mais abrangente e mais diversificado, pois permite aumentar o desempenho e comprometimento de uma maior parte dos seus colaboradores. Nesta perspectiva, Armstrong e Brown (2009) afirmam que esta estratégia tem em especial atenção recompensar a “performance” e corresponder às necessidades de uma grande e diversa população.

Remuneração total foi pela primeira vez utilizado por Adam Smith, um economista clássico, que inclui neste conceito, para além do salário, a responsabilidade de resultados, dificuldades de aprendizagem, segurança no trabalho e comprometimento e motivação no trabalho. Contudo a sua conceção tem vindo a alargar o seu significado, à medida que as empresas modernas optam por esta estratégia baseada em recompensar a competência e “performance” com um diversificado espectro de recompensas em vez de uma abordagem mais clássica focada na senioridade dos trabalhadores (Akhtar, Aamir, Khurshid, Abro & Hussain, 2015).

De acordo com Chiavenato (2014), a remuneração total compreende quatro componentes principais e a sua relevância vai depender de cada organização. Primeiramente, a remuneração básica ou Salário, é aquela que na maioria das organizações se destaca por ser um ordenado fixo, pago consoante um período de tempo específico. A segunda componente, são precisamente os incentivos financeiros que têm o objetivo de recompensar o desempenho desejado pelas organizações. Em terceiro lugar, os incentivos não financeiros que podem assumir diversas formas, sejam elas, ofertas de viagens ou outros prémios. Por fim os benefícios, onde se destacam os seguros de vida, abonos de refeição ou de transportes.

1.2. Hierarquia das Necessidades de Maslow

Nos anos 50, o psicólogo Abraham Maslow introduz uma nova teoria que associa a satisfação com várias necessidades no contexto de trabalho, afirmando que existe um padrão de necessidades comum a todas as pessoas e que não se pode passar para os níveis acima sem primeiro satisfazer as necessidades do nível inferior (Maslow, 1943)

Ao observar as diversas componentes do sistema de remuneração total, podemos afirmar que existem componentes que constituem prioridade sobre outras. Deste modo, o ordenado base constitui uma necessidade básica para as pessoas, para fazer face às diversas despesas financeiras. Uma vez assegurado, verifica-se que as componentes da segurança financeira e de saúde tornam-se imediatamente importantes e essenciais para a estabilidade do trabalhador. Posteriormente, as recompensas adjacentes (reconhecimento e a progressão na carreira) podem ser satisfeitas uma vez que as restantes já estão asseguradas. Deste modo, podemos associar a pirâmide hierárquica de Maslow e paralelamente os componentes do sistema de remuneração total, tal como demonstrado abaixo:

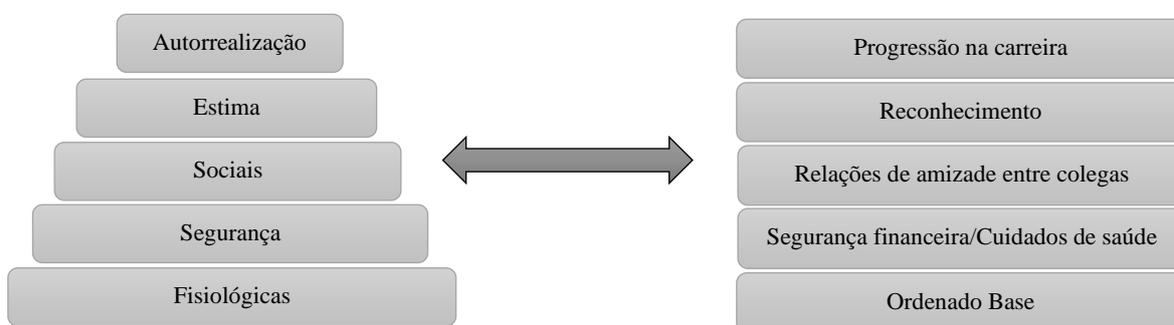


Figura n.º 1 - Pirâmide Hierárquica de Maslow em relação às componentes do sistema de recompensas

Fonte: (Hewitt, 2012; Tezcan Uysal & Genç, 2017)

Na base da Pirâmide à esquerda destacam-se as necessidade fisiológicas e no topo a autorrealização pessoal, feito o paralelismo com as componentes dos sistema de recompensas total, à esquerda, podemos associar os diferentes níveis de necessidades de Maslow com as diferentes componentes de recompensas, ou seja, desde o ordenado base que representa uma necessidade vital para a sobrevivência numa sociedade até à progressão de carreira que se traduz num derradeiro objetivo pessoal e de autorrealização (Hewitt, 2012; Ribeiro, Passos & Pereira, 2018; Tezcan Uysal & Genç, 2017).

1.3. Teoria dos dois fatores de Herzberg

Em 1960, o sociologista Frederick Herzberg desenvolve a teoria dos dois fatores, um paradigma de fatores que afetam atitudes e comportamentos no trabalho, concluindo que existem fatores nomeadamente a política organizacional, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário, descrito pelo autor como “hygiene factors” ou **fatores de higiene**. Por outro lado, existem cinco fatores em particular que podem determinar o nível de satisfação, nomeadamente, a realização pessoal, reconhecimento, o trabalho, responsabilidade e progresso na carreira, descritos pelo autor como **fatores motivadores** (Ewen, Hulin & Smith, 1966).

De acordo com a sua teoria, a abstenção de fatores de higiene pode criar insatisfação no trabalho, contudo a presença desses mesmos fatores não motiva ou cria satisfação. Ao aprofundar esta questão, foi ainda evidenciado no estudo que os fatores motivadores são elementos que enriquecem o ambiente de trabalho. Neste sentido os fatores motivadores despertam comportamentos de satisfação de longo prazo e os fatores de higiene produzem comportamentos satisfatórios de curto prazo (Passos, Pereira & Ribeiro, 2018).

Tabela n.º 1 - Relação entre a Teoria de dois Fatores de Herzberg e as principais componentes do sistema de recompensas

Fatores Higiénicos	Fatores Motivadores
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenado Base • Segurança financeira/Cuidados de saúde • Relações de amizade entre colegas • Condições de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento • Progressão na carreira • Responsabilidade • Desenvolvimento de competências

Fonte: Elaboração Própria baseado em Hewitt (2012)

1.4. Hierarquia das Necessidades de Maslow vs Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Comparando a teoria das necessidades de Maslow com a teoria dos dois fatores de Herzberg podemos afirmar que existe uma relação clara entre os dois. Embora dois pontos de vista diferentes, os fatores de higiene de Herzberg estão relacionados com os três primeiros níveis da pirâmide de necessidades, enquanto que os fatores motivadores de Herzberg estão relacionados com as necessidades mais prevalentes da estima e autorrealização pessoal (Ribeiro *et al.*, 2018).

Todavia, Velmurugan e Sankar (2017) fazem uma comparação entre estas teorias afirmando que todo o tipo de trabalhador fica satisfeito com as necessidades básicas que uma organização produz. Ou seja, apesar de haver diferentes indivíduos com diferentes interesses e pensamentos, todos eles têm uma necessidade monetária e todos eles estão concentrados sobretudo em adquirir as necessidades básicas para sobreviver em família e sociedade, este facto dá uma relevância à teoria de Maslow sobre a teoria dos dois fatores de Herzberg sugerindo que as recompensas como o salário e outras associadas são as mais valorizadas uma vez que representam as necessidades mais básicas do indivíduo.

Como já foi referido, Lawer estabelece que existem recompensas intrínsecas, que resultam da natureza do trabalho, e recompensas extrínsecas que resultam do trabalho, mas que são externas ao mesmo. Deste modo, articulando as teorias de Maslow e Herzberg com as recompensas de Lawer, podemos ter uma visão geral das componentes do sistema de recompensas.

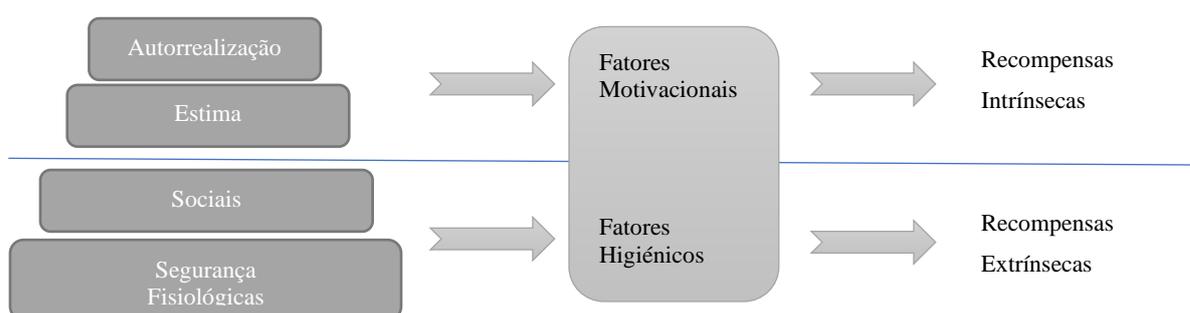


Figura n.º 2 - Componentes do sistema de recompensas: Relação entre as teorias de Maslow, Herzberg e Lawer

Fonte: Elaboração própria baseado em Cardoso (2014) & Rito (2006)

Fazendo o paralelismo entre as diferentes teorias podemos retirar algumas conclusões, isto é, os três primeiros níveis da pirâmide de Maslow relacionam-se com os fatores Higiênicos de Herzberg e com as recompensas extrínsecas de Lawer, ou seja, uma vez que

são necessidades mais básicas e imediatas, constituem-se por sua vez como fatores Higiénicos e de natureza extrínseca ao trabalho. Segundo Gonçalves “as recompensas extrínsecas são condição necessária, mas não suficiente para que as empresas tenham trabalhadores motivados, ou seja o salário, incentivos e benefícios eliminam a insatisfação mas não são uma fonte de satisfação” (2011, p. 9).

Por outro lado, os níveis acima, nomeadamente a estima e a autorrealização estão relacionadas com os fatores motivacionais, ou seja, com as recompensas intrínsecas. Tal como Rito explica, “os fatores motivadores ao desenvolvimento são intrínsecos à função e consistem na realização, no reconhecimento por aquilo que foi realizado, no trabalho em si, no nível de responsabilidade e no acréscimo profissional ou evolução na carreira” (2006, p. 48).

1.5. Teoria da Expetativa

A teoria da expetativa desenvolvida por Vroom (1964) é baseada na premissa de que o indivíduo faz opções conforme o custo-benefício que poderá obter no futuro. A força motivacional explicada através desta teoria é baseada na expectativa individual de que certo esforço vai determinar certo desempenho (expectância) que por sua vez vai levar a determinada recompensa (Lloyd & Mertens, 2018).

No entanto, segundo Kopelman e Thompson (1976) a teoria da expectativa não toma uma posição clara sobre quais os tipos de recompensas, sejam elas extrínsecas ou intrínsecas, responsáveis por motivar um comportamento no trabalho desejável.

Contudo, baseado em Lawler e Suttle (1973), existe uma distinção entre a expectativa que envolve recompensas Intrínsecas e Extrínsecas. Mais propriamente, as expectativas resultantes das recompensas intrínsecas apresentam níveis de correlação maiores no que diz respeito ao desempenho.

Todavia, segundo Suci (2013) as pessoas agem de certa forma dependendo das suas necessidades. Essencialmente, a teoria da expectativa argumenta que a força da tendência para agir de certa forma depende da força da expectativa que esse ato vai trazer ao indivíduo. Consequentemente o comportamento poderá ser orientado para objetivos individuais e pré-determinados.

Deste modo, independentemente do tipo de organização, os objetivos traçados devem ter resultados expectáveis bem definidos (Sistema de Recompensas), com base nas

necessidades individuais dos seus colaboradores, assim como os comportamentos necessários para atingir esses objetivos.

1.6. Categorias de Recompensas

Segundo a literatura (Armstrong & Brown, 2006; Torrington, Hall & Taylor, 2014; Hewitt, 2012) existem quatro categorias distintas onde podemos identificar recompensas, sendo que cada uma delas tem igual importância para o trabalhador, isto é, conforme o quadro abaixo, as categorias podem tender para o aspeto financeiro ou para a experiência do trabalhador e da mesma forma podem tender mais para a organização ou para o individuo, ou seja recompensas mais de índole pessoal.



Fonte: (Hewitt, 2012; Torrington *et al.*, 2014)

Com isto, podemos afirmar que a combinação de recompensas num sistema mais completo desperta nos trabalhadores diferentes comportamentos de desempenho, ou seja, algumas recompensas representam mais atratividade do que outras, provocando também mais motivação e satisfação no trabalho dependendo das necessidades de cada individuo. Deste modo é importante para a gestão de recursos humanos delinear o sistema mais completo possível, através da combinação das recompensas mais apreciadas pelos seus colaboradores (Hewitt, 2012).

1.7. Objetivos dos Sistemas de Recompensas

Nos dias de hoje, reconhecemos que as pessoas são ativos imprescindíveis para qualquer organização, assim, é fundamental um sistema de recompensas cujos objetivos são ajustados para atrair, reter e motivar os seus colaboradores, sobretudo aqueles com mais potencial e qualidade (Martins, Moreira & Silva, 2016).

Como já foi referido, um sistema de recompensas deve estar alinhado com os objetivos estratégicos de uma organização, nesta perspetiva, os objetivos de um sistema de recompensas devem ser destinados a reforçar a motivação, satisfação e produtividade dos ativos que são as pessoas. Deste modo, diversos autores (Câmara, 2000; Serras, 2014; Silva, 2008) afirmam como objetivos dos sistemas de recompensas:

- Atrair, motivar e reter as pessoas com elevado potencial: a vantagem competitiva entre organizações muitas vezes traduz-se em capital intelectual, ou seja, pessoal mais competente e qualificado;
- Reforçar a cultura organizacional: promover os comportamentos desejados através de recompensas ajustadas ao tipo de organização;
- Atingir os objetivos acima mencionados ao menor custo possível: recompensas adequadas ajudam a reduzir custos que outrora teriam origem, por exemplo na má gestão de recursos humanos.

Para além destes, Câmara, *et al.*, acrescenta como objetivos genéricos “ser financeiramente sustentável, no médio prazo e ser percebido como justo pelos seus colaboradores” (2010, p. 444).

Segundo a perspetiva de Martins, *et al.* (2016), os objetivos dos sistemas de recompensas devem: estar de acordo com as normas organizacionais, ser coerentes, manterem-se alinhados com os objetivos definidos estrategicamente pela organização, ter componentes materiais e imateriais, melhorar o desempenho dos seus trabalhadores e motivar as pessoas para proporcionar maior produtividade.

Para Torrington e Taylor (2014), o objetivo principal passa por alinhar o sistema de recompensas com os objetivos de negócio, levando aos seus colaboradores a procurar contribuir para o seu sucesso. Portanto, se o objetivo de negócio é aumentar a qualidade de um serviço, a eficácia do sistema de recompensas também deve ser refletida nos trabalhadores que proveem esse serviço ao cliente.

Por outro lado, e não menos importante, existem cinco pontos que Câmara (2011) consideram fundamentais para atingir os objetivos acima referidos. Em primeiro lugar, a

cultura organizacional deve ser flexível para que o sistema de recompensas seja ajustado, em segundo lugar a atração e retenção de talentos proporcionada pelo sistema de recompensas, da mesma forma, a motivação e a produtividade que é obtida em harmonia com os colaboradores, o reforço estrutural em apoio a hierarquia organizacional e por último o custo-benefício associado aos gastos do sistema de recompensas. Deste modo, o sistema de recompensas deve ser justo, imparcial, aceite por todos e transparente.

Posto isto, Carvalho argumenta que “o principal objetivo de um sistema de recompensas é motivar os colaboradores para que se alinhem com a estratégia organizacional, que mobilizem todas as suas competências, habilidades e conhecimentos no cumprimento dos objetivos individuais e organizacionais” (2015, p. 17).

1.8. Componentes do Sistemas de Recompensas

Segundo Lawler (1989) um sistema de recompensas deve ter em conta aquilo que os colaboradores consideram como mais importante e motivador para a realização do seu trabalho. Contudo trata-se de um sistema complexo uma vez que não se aplica a todo o tipo de organização e depende das características de cada indivíduo (Martins *et al.*, 2016).

Deste modo, Camara (2011) distingue as componentes do sistema de recompensas em recompensas intrínsecas e extrínsecas. Na figura abaixo, mostra a estrutura do sistema de recompensas com as suas diferentes componentes:

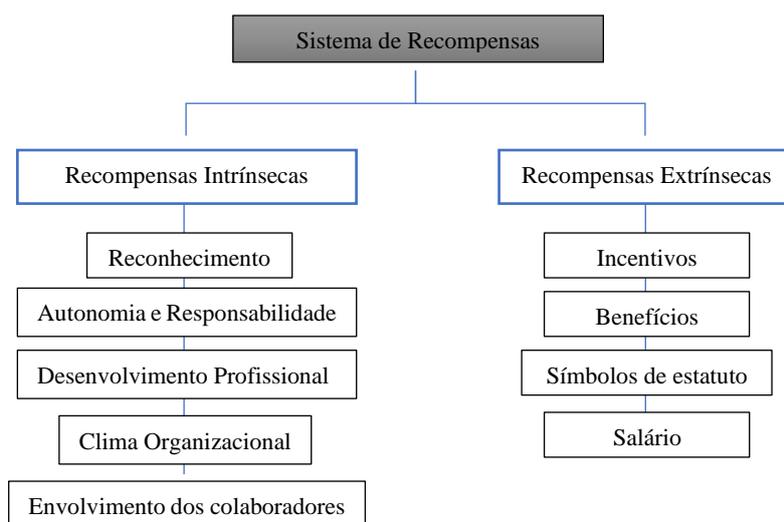


Figura n.º 3 - Estrutura do sistema de recompensas

Fonte: Elaboração Própria baseado em Martins *et al.*, (2016)

Constituem-se recompensas Intrínsecas: o reconhecimento, a autonomia e a responsabilidade, o desenvolvimento profissional, o clima organizacional e o envolvimento dos colaboradores. Estas estão relacionadas com a natureza imaterial e intrínseca do trabalho, ou seja, vai depender do tipo de trabalho, de como é executado ou até mesmo do espaço físico do mesmo. Por outro lado, as recompensas extrínsecas distinguem-se entre o salário, os símbolos de estatuto, os benefícios e os incentivos. Em contraste, este tipo de recompensas são de natureza material e são comuns a todo o tipo de trabalho, uma vez que estão relacionados com fatores externos ao mesmo. De seguida, abaixo são abordadas cada uma delas em mais pormenor

1.9. Recompensas Intrínsecas

As recompensas intrínsecas constituem uma natureza imaterial, e estão relacionadas com ambiente de trabalho, com a sua natureza e é de carácter relacional, ou seja, são recompensas que criam uma relação próxima entre o colaborador e a organização gerando motivação sustentando relações laborais duradouras, são exemplo políticas de apoio ao equilíbrio trabalho-família e da progressão de carreira (e.g. Kanungo & Mendonça,1988; Câmara, 2016; Silva, 2016). De acordo com Jessen (2010), as recompensas intrínsecas tem implicações significativas na satisfação e comprometimento no trabalho, este aspeto torna-se relevante para restabelecer estratégias organizacionais para aumentar a eficiência dos seus colaboradores.

Para Martins, *et al.*, “existem inúmeras recompensas intrínsecas (...), pois estas estão ligadas à cultura da organização, valores e princípios funcionais. Contudo, as recompensas intrínsecas mais importantes são: os mecanismos de reconhecimento, a autonomia e a responsabilidade, a oportunidade de desenvolvimento profissional, o envolvimento dos colaboradores nos objetivos da empresa, o clima organizacional e o tipo de gestão, a autodisciplina e o respeito pelo indivíduo” (2016, p. 17).

Conforme Cardoso (2014), a natureza das recompensas intrínsecas tem origem na execução do próprio trabalho, nas suas circunstâncias e no sentimento de realização que o mesmo proporciona ao trabalhador. Dado que estes tipos de recompensas estão mais intimamente relacionados com o trabalho, existe a partida maior responsabilidade do indivíduo na execução das suas tarefas, progressão e crescimento pessoal e maior autonomia na execução e na capacidade de decisão. Deste modo, as recompensas permitem não só maior

motivação, mas também maior compromisso do indivíduo com a organização promovendo um relação de longo prazo entre ambos (Serras, 2014).

Contudo, Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) afirma que é necessário o reconhecimento público através de uma avaliação de desempenho, a atribuição de cargos que exigem maior responsabilidade através da gestão de carreiras, um maior envolvimento por parte dos colaboradores na conceção das metas estratégicas organizacionais e a gestão de competências que promova oportunidades de crescimento profissional e pessoal para satisfazer as necessidades de estima e realização pessoal. Para além destes, Câmara (2011) acrescenta ainda o desenho funcional, o clima organizacional e o estilo de gestão como características essenciais para as recompensas intrínsecas.

Conforme Câmara (2011), o reconhecimento consiste em reconhecer e premiar comportamentos que contribuem para atingir os objetivos da Organização. Ou seja, envolve dar o devido prestígio (feedback positivo) aos colaboradores dentro da organização com vista a motivar e a fortalecer positivamente comportamentos de excelência que devem ser seguidos por todos.

Citando Serras, para que os mecanismos de reconhecimento sejam eficazes, eles “devem ser prestigiados e credibilizados, (...) devidamente divulgados, de acordo com regras claras e objetivas previamente definidas; devem ter uma elevada carga simbólica, (...) na seleção dos premiados devem ser garantidos a priori critérios de exigência, para que se torne claro para todos os colaboradores que estes mecanismos de reconhecimento são atribuídos de forma muito seletiva, premiando somente os colaboradores excepcionais” (2014, p. 22).

O desenho funcional tem como objetivo a criatividade e o espírito de iniciativa por parte dos colaboradores, no entanto, vai depender da cultura organizacional, transpondo políticas rígidas e padronizadas e métodos monótonos e repetitivos. O mesmo se aplica quando falamos de autonomia e responsabilidade, ou seja, exige uma alteração de paradigma na estrutura organizacional que promova funções e cargos com perfis de maior competência, com desenvolvimento e progressão profissional. Deste modo, um clima organizacional e um estilo de gestão orientados para estratégias claras que envolvam todos os colaboradores na sua conceção e desenvolvimento (Silva, 2008).

Bouça-Nova argumenta que quando estamos presentes com um tipo de gestão paternalista, normalmente existe uma estrutura bastante hierarquizada onde o gestor de topo é responsável por todas as pessoas dentro da organização. Segundo o mesmo autor, quando estamos “perante uma empresa em que o estilo de gestão é autoritário, verificamos que esta

está focalizada nos resultados, vendo as pessoas como fatores de produção, que quando não atingem os objetivos são substituídas” (2013, p. 20). Por outro lado, quando estamos presentes com um tipo de gestão participativo, ele está mais orientado para objetivos, envolvendo as pessoas da organização no processo de decisão. Este estilo gestão demarca-se sobretudo por ter uma estrutura mais homogênea e composta por pessoas altamente qualificadas.

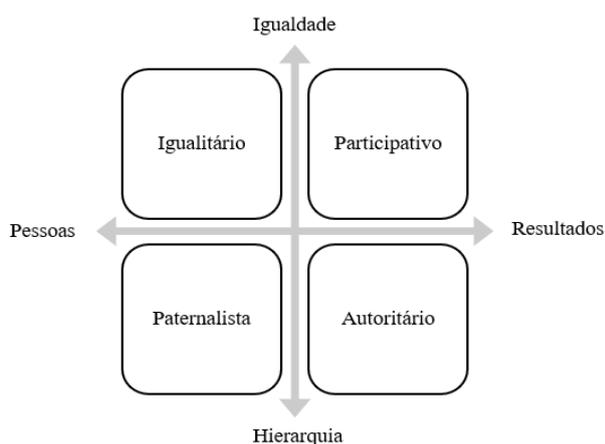


Figura n.º 4 - Estilos de Gestão

Fonte: Elaboração Própria baseado em Câmara (2011)

1.10. Recompensas Extrínsecas

As recompensas extrínsecas estão relacionadas com os fatores externos ao trabalho e são de natureza material, na maioria das vezes traduzidas em forma monetária, são exemplos os salários, benefícios como seguros de saúde, incentivos como prémios e comissões ou símbolos de estatuto (Varela, 2017). Segundo Câmara (2011), as recompensas extrínsecas são compostas por quatro elementos, tais como, o salário, os benefícios, os incentivos e os símbolos de estatutos.

Relativamente ao salário, ele pode ter uma componente fixa e variável, isto é, fixo porque é constituído pelo ordenado base e variável porque pode variar consoante o contributo do colaborador na prossecução de determinado objetivo (Martins *et al.*, 2016). No que diz respeito ao salário base, Rito afirma a sua determinação “é livre quer para o contrato coletivo de trabalho, acordo salarial a nível da empresa ou a nível nacional quer por contrato individual de trabalho” (2006, p. 51). Contudo, Câmara (2011) defende ainda que o salário deve obedecer a três condições, ou seja, deve partir de uma contrapartida de

trabalho, sob forma monetária ou em espécie e de forma regular ao longo de um espaço de tempo.

Os incentivos também fazem parte das recompensas extrínsecas, no entanto fazem parte das componentes variáveis de salário. O seu objetivo é recompensar os colaboradores com alto desempenho, ou seja, estabelecer uma relação entre o sistema de recompensas e o nível de desempenho desejado, estimulando os comportamentos e competências mais adequados aos objetivos traçados pela organização (Serras, 2014).

Todavia, Camara (2011) remete para uma desvantagem presente nos incentivos, isto é, ao recompensar o indivíduo, vai ser posto em causa o trabalho de equipa e a concentração a longo prazo, promovendo o individualismo levando as pessoas a focarem-se mais na recompensa e não tanto do seu desempenho.

Conforme Silva os benefícios “são a componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo e visa dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados de uma empresa (Curto/Longo prazo)” (2008, p. 9). São exemplos de benefícios, o subsídio de alimentação, seguros de saúde, seguros de vida, despesas de representação, entre outros.

Segundo Bouça-Nova (2013), os benefícios podem ser de carácter social e específico, ou seja, social quando se aplica às necessidades (necessidades básicas de Maslow) sociais da totalidade da população da organização e específico quando são aplicados somente a certos grupos da população da organização, isto é, dependendo de níveis hierárquicos e da natureza das suas funções e competências.

No entanto, para além destes, os benefícios também podem variar consoante a periodicidade, seja de curto ou longo prazo. São exemplos disso, os subsídios de alimentação (curto prazo) e os seguros de saúde (longo prazo) (Martins *et al.*, 2016 ; Serras, 2014).

Relativamente aos símbolos de estatuto, Silva (2008) aponta que estes representam a importância de certos indivíduos na organização, nomeadamente gestores de topo. O objetivo, através de sinais externos, é aumentar a autoestima e o sentido de autorrealização. São exemplos de símbolos de estatuto, atribuição de um assistente pessoal, motorista, lugar de estacionamento reservado, entre outros.

Não obstante, Bouça-Nova (2013) refere que numa estrutura hierarquizada, os símbolos de estatuto reforçam a noção de estatuto correspondente aos níveis hierárquicos na organização. Numa estrutura igualitária, verifica-se uma atenuação destes símbolos, uma vez que existe uma progressão de carreira técnica e não focada no poder hierárquico.

Para além dos quatro elementos acima referidos, alguns autores defendem que existe uma dimensão externa que inclui o reconhecimento social fora da organização, ou seja, receber uma valorização ou uma boa reputação na sociedade (e.g. Evetts, 2006; Huxley, Evans, Gately, Webber, Mears, Pajak & Katona, 2005). Contudo alguns autores discordam defendendo que o reconhecimento externo não representa uma relevância significativa para a motivação no trabalho (e.g. Le Grande, 2003). Aliás, segundo Cheema, Qasim e Syerd (2012), a recompensa monetária, especificamente o salário, representa a principal razão para a motivação e satisfação no trabalho.

1.11. Tipos de recompensas

Segundo Câmara (2011), existem quatro tipos de recompensas, nomeadamente as recompensas baseadas nas competências ou no cargo, recompensas baseadas no desempenho ou antiguidade, a atribuição de recompensas de forma centralizada ou descentralizada e a atribuição de recompensas de forma igualitária ou hierárquica.

Conforme Martins *et al.*, “as recompensas que têm por base o cargo ou as competências constam da avaliação do cargo e, a partir daí, estabelece-se o grau de remuneração, permitindo que este não varie significativamente em relação à prática de mercado, fornecendo lógica e objetividade global para a política salarial” (2016, p. 18). No entanto, os dois tipos de remuneração variam de acordo com o nível de motivação e o clima organizacional (Rato, 2019).

Neste sentido, Serras (2014) defende que relativamente a este tipo de recompensas, as diferentes formas de remuneração não divergem em grande medida, uma vez que as competências necessárias para determinada função também não divergem relativamente ao cargo que estão a desempenhar, no entanto se o clima organizacional estiver direcionado para recompensar aqueles que adquirem novas competências, o impacto na organização vai ser muito mais positivo possibilitando uma força de trabalho mais qualificada e profissional.

Segundo Chiavenato “a política salarial baseada nos cargos funciona bem quando os cargos não mudam, a tecnologia é estável, a rotatividade é baixa, os funcionários recebem treino intensivo para aprender as tarefas, os cargos são padronizados no mercado e as pessoas desejam crescer por meio de promoções na carreira” (2014, p. 246).

Relativamente ao segundo tipo de recompensas, Cardoso afirma que “existem diversas formas de estabelecer uma ligação entre o desempenho às recompensas, sejam estas individuais ou em grupo, sendo de igual modo necessário ponderar o desempenho, no curto

prazo e as contribuições de longo prazo para o negócio, a assunção de riscos por contraposição à aversão ao risco, crescimento de vendas, maximização do retorno do investimento (2014, p. 19).

Por outro lado, o sistema que prevê recompensar através do nível de desempenho apresenta uma lacuna, isto é, torna-se difícil definir o tipo de desempenho esperado e se foi ou não bem sucedido, por outro lado também vai despertar diferentes tipos de comportamentos nos colaboradores influenciando assim o seu desempenho, deste modo é importante delinear um sistema de recompensas com vista a estimular os melhores comportamentos (Chiavenato, 2014; Serras, 2014).

Por sua vez, o sistema de recompensas centralizado/descentralizado segundo Rato (2019) difere sobretudo sobre quem propõe a atribuição de recompensas. Num modelo centralizado, gestores especializados propõem a atribuição das recompensas, sendo que estas abrangem revisões salariais e de benefícios com grau de rigor, havendo maior justiça e equidade. A desvantagem neste modelo é sobretudo a rigidez que pode impedir a atribuição de outras recompensas (Martins *et al.*, 2016). Por outro lado, num modelo descentralizado, são os gestores de linha a atribuir as recompensas, no entanto não existe o mesmo pressuposto de equidade e justiça uma vez que vai depender das características e situações da organização, tais como as necessidades de negócio presentes (Rato, 2019).

Por último, o sistema de recompensas igualitário ou hierárquico vai depender da forma de gestão da organização, isto é, segundo Rito “a hierarquização do sistema de recompensas (...) estabelece uma estreita relação entre o montante de remuneração e a posição do colaborador na estrutura organizacional, reforçando a noção de estatuto (...) tendo um efeito de reforço das relações de poder e criando um clima de diferenciação de estatutos e de níveis de poder” (2006, p. 47). No sistema igualitário, o clima organizacional favorece a tomada de decisão e os conhecimentos técnicos à medida que os colaboradores adquirem mais competências. Este modelo também garante maior retenção de pessoas qualificadas incentivando a criatividade e maior capacidade de decisão (Rito, 2006).

1.12. Síntese Conclusiva

O sistema de recompensas é constituído por um conjunto de retribuições que se constituem como uma contrapartida resultante de um contrato de trabalho. Deste modo, existe uma clara relação entre a quantidade e qualidade do sistema de recompensas com o

desempenho do trabalhador, uma vez que este pode influenciar positivamente ou não na prossecução dos seus objetivos pessoais e profissionais.

A aplicação de um sistema de recompensas completo, ou remuneração total torna-se importante para as organizações, na medida em que esta pode adaptar as recompensas mais desejadas e adequadas à força de trabalho, promovendo os comportamentos mais desejados e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

As recompensas podem-se distinguir quanto à sua natureza material ou imaterial, ou seja, em recompensas extrínsecas e intrínsecas, respetivamente. As recompensas extrínsecas são nomeadamente: o salário, os símbolos de estatuto, os benefícios e os incentivos. Por outro lado, as recompensas intrínsecas distinguem-se entre o reconhecimento, a autonomia e a responsabilidade, o desenvolvimento profissional, o clima organizacional e o envolvimento dos colaboradores.

Os principais objetivos dos sistemas de recompensas são atrair, motivar e reter pessoal qualificado, reforçar a cultura organizacional e sobretudo atingir estes objetivos com uma redução de custos.

Tendo em conta o sistema de recompensas e a sua relação com o desempenho dos trabalhadores, torna-se essencial estudar a satisfação no trabalho, como uma consequência direta do mesmo.

CAPÍTULO 2

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

2.1. O conceito de satisfação no Trabalho

De modo geral, a qualidade de vida no trabalho está usualmente relacionada com as horas de trabalho, remuneração, benefícios, ambiente de trabalho e o desenvolvimento de uma carreira profissional. Tudo isto é relevante para a satisfação, motivação, ética no trabalho e para as condições de trabalho (Narehan, Hairunnisa, Nordfadzillah & Freziamella, 2014).

O conceito de Satisfação no trabalho, na sua concepção tem diversos pontos de vista, ou seja, pode ser vista como uma emoção ou estado emocional, uma atitude ou ainda como sentimentos (Marqueze & Moreno, 2005).

Segundo Locke (1969), a satisfação ou insatisfação no trabalho são uma complexidade de reações emocionais ao trabalho. Mais propriamente, a satisfação é uma emoção de prazer resultante da realização dos valores profissionais, e por outro lado a insatisfação resulta de uma emoção de desprazer e frustração para como os valores profissionais no trabalho.

Por contraste, Gordon (2011) prefere uma definição mais neutra. A satisfação no trabalho é uma reação do trabalhador provinda do ambiente de trabalho. De certa forma a satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos resultantes do mesmo, que variam de forma positiva e negativa (West & Berman, 2009).

A Satisfação é reconhecida como uma das mais importantes influências para melhorar significativamente o desempenho no trabalho. Segundo Park, Tseng & Kim (2016) a satisfação representa o quanto e de que forma, ou em que perspectiva, o indivíduo se encontra satisfeito com o seu trabalho. No entanto, Judge & Klinger (2008) consideram que a satisfação envolve respostas psicológicas de um indivíduo ao trabalho ou baseado no bem estar do indivíduo no ambiente de trabalho.

De forma geral, a satisfação no trabalho é definida como uma resposta afetiva à situação global do trabalho (Ali Lashari & Ali Lashari; Khan & Zia ur Rehman, 2011). Apesar da discordância na conceptualização de uma definição, está claro que a satisfação no trabalho afeta positivamente as organizações, no comprometimento, sentido de pertença, produtividade, eficácia e também na redução do “turnover”. Segundo Koo, Yu, Chua, Lee e Han (2020) existem fatores que afetam diretamente a satisfação no trabalho e que podem ser classificadas em duas categorias: os fatores relacionados com a relacionamento entre a organização e os seus colaboradores (ex. salário, ambiente de trabalho ou oportunidades de carreira); e os fatores relacionados com o relacionamento entre colaboradores (ex. amizade entre colegas de trabalho e supervisores).

Atualmente, existe uma perspectiva multidimensional predominante que considera a satisfação no trabalho como uma resposta tripartida composta por sentimentos, ideias e intenções pela qual as pessoas avaliam as suas experiências de trabalho de forma cognitiva e emocional (Omar, Salessi & Urteaga, 2017). Segundo o mesmo autor, a satisfação no ambiente de trabalho tem consequências positivas e benéficas na produtividade, contribuindo também em grande medida para o aumento do comprometimento organizacional, compaixão entre os colegas e o desempenho profissional.

Tal como o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho é essencial e crítica para perceber o comportamento dos trabalhadores, aumentar a motivação, desempenho, retenção e em geral para garantir o sucesso da organização. Embora as características do trabalho possam influenciar à partida a satisfação do indivíduo recém-chegado, a satisfação no trabalho juntamente com outras determinantes, tais como o comprometimento organizacional, os valores e objetivos atingir ou ainda as implicações relacionadas com a retenção, pode levar a um desenvolvimento gradual de satisfação para com a organização (Chordiya, Goodman & Sabharwal, 2017).

De acordo com esta perspectiva, Hantula (2015) afirma que a satisfação pode ser definida como o intervalo de medida entre a expectativa do indivíduo, ou seja aquilo o que pensa atingir do seu trabalho, com aquilo que ele realmente atinge ou percebe. Deste modo, um trabalhador encontra-se por norma mais satisfeito no trabalho numa fase mais inicial, podendo haver posteriormente uma degradação no nível de satisfação ao longo do tempo. Outra definição e não menos importante, descreve a satisfação como um estado emocional do indivíduo resultante da comparação entre a realidade e a expectativa desejada no trabalho (Granny, Smith & Stone, 1992).

CAPÍTULO 2 - SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Assim, dado a falta de consenso numa definição efetiva, no quadro abaixo encontra-se um resumo com as principais definições de satisfação no trabalho baseado em diversos autores da literatura organizacional:

Quadro n.º2 – Definições principais de Satisfação no Trabalho

Definições de satisfação no Trabalho	Autores
A satisfação é uma emoção de prazer resultante da realização dos valores profissionais.	Locke (1969, p. 314)
A satisfação é um estado emocional do indivíduo resultante da comparação entre a realidade e a expectativa desejada no trabalho.	Granny <i>et al.</i> (1992, p. 148)
A satisfação envolve respostas psicológicas de um indivíduo ao trabalho ou baseado no bem-estar do indivíduo no ambiente de trabalho.	Judge e Klinger (2008, p. 393)
A satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos resultantes do mesmo, que variam de forma positiva e negativa.	West e Berman (2009, p. 329)
A satisfação no trabalho é uma reação do trabalhador proveniente do ambiente de trabalho.	Gordon (2011, p. 191)
A satisfação no trabalho é definida como uma resposta afetiva à situação global do trabalho.	Zia ur Rehman <i>et al.</i> (2011, p. 1133)
A satisfação pode ser definida como o intervalo de medida entre a expectativa do indivíduo, ou seja, aquilo o que pensa atingir do seu trabalho, com aquilo que ele realmente atinge ou percebe.	Hantula (2015, p. 84)
A satisfação representa o quanto e de que forma, ou em que perspectiva, o indivíduo se encontra satisfeito com o seu trabalho.	Park, Tseng, e Kim (2016, p. 272)

Fonte: Elaboração Própria

2.2. Dimensões da Satisfação

O aumento dos níveis de satisfação no trabalho é essencial para manter a retenção de trabalhadores a longo prazo (Karatepe, Uludag & Menevis, 2006). Deste modo, Dimitriadis *et al.*, (2014) identifica seis características que contribuem para aumentar os níveis de satisfação, nomeadamente: a natureza do trabalho, supervisão, relação entre colegas, recompensas, oportunidades de promoção e segurança no trabalho.

Para Nguyen, Taylor e Bradley (2003) a satisfação no trabalho é multidimensional, ou seja, inclui vários domínios tais como: a satisfação com o salário, com as oportunidades de promoção, com os benefícios, com a segurança no trabalho e ainda a importância/desafio que o trabalho representa para o indivíduo.

Nesta linha de raciocínio, Rainha (2016, p. 59) identifica duas dimensões distintas da satisfação, isto é: “a satisfação é vista como uma atitude em relação ao trabalho em geral; ou a satisfação deriva de um conjunto de fatores associados ao trabalho e que é possível medir a satisfação das pessoas em relação a cada um desses fatores”. Da mesma forma, Jessen (2010) refere que a satisfação no trabalho pode ser examinada em termos da experiência geral do trabalho ou várias reações a diferentes aspetos do trabalho.

CAPÍTULO 2 - SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O nível global de satisfação de um trabalhador é uma função de varia com dimensões específicas de satisfação ou insatisfação que ele/a experiencia no trabalho (Kalleberg, 1977). Neste sentido, Locke identifica nove dimensões de satisfação no trabalho, nomeadamente:

- 1) Satisfação com o trabalho – a natureza do trabalho pode ter implicações na satisfação, são exemplo as oportunidades de desenvolvimento de competências, a dificuldade do mesmo ou a probabilidade de sucesso dentro da organização;
- 2) Satisfação com o salário – a forma justa e equitativa em que é distribuído a remuneração base entre os trabalhadores;
- 3) Satisfação com as oportunidades de promoção – integra as oportunidades de aprendizagem de novas competência e qualificações essenciais à promoção;
- 4) Satisfação com o reconhecimento – inclui o feedback positivo pela prestação que vai ao encontro do nível de desempenho desejado;
- 5) Satisfação com os benefícios – A existência ou não de benefícios que complementam o sistema de recompensas;
- 6) Satisfação com a chefia – Integra o tipo de gestão e o estilo de liderança;
- 7) Satisfação com a relação entre colegas de trabalho – O relacionamento entre colegas e a competência dos mesmos;
- 8) Satisfação com as condições de trabalho – Inclui a segurança no trabalho, ambiente de trabalho (espaço físico), assim como a flexibilidade de horários e relação entre a vida pessoal e vida profissional;
- 9) Satisfação com a direção e organização – Políticas de gestão, valores e objetivos da organização;

Através de um estudo realizado por Nguyen *et al.*, (2003), concluiu-se que a quantidade de remuneração base juntamente com o número de horas de trabalho influenciam diretamente o nível de satisfação com o salário especificamente. Para além disso, o estudo também indica que quanto mais baixo for o nível de segurança no trabalho maior terá que ser a compensação no salário para colmatar essa insegurança.

As Recompensas financeiras (salário) são um dos fatores que produz satisfação, para além destas, a segurança no trabalho também é um fator motivador (Nawab & Bhatti, 2011).

Contudo, é importante referir que a satisfação no trabalho pode variar de entre culturas, indústrias ou diferentes setores. Deste modo, a relação entre o salário e a satisfação é muito mais complexa, isto é, a satisfação com o salário pode alterar consoante diferentes momentos de vida do trabalhador e em diferentes géneros também, por exemplo a satisfação

é maior nos trabalhadores de sexo feminino comparativamente com o sexo masculino, quando o salário é mais baixo (Yang & Wang, 2013; Erbasi & Arat, 2012; Zia ur Rehman *et al.*, 2011).

Todavia, Khalid, Salim e Loke (2011) menciona que a satisfação também deriva da maneira justa e equitativa como as recompensas são distribuídas na organização. Para além do salário, as organizações que dão importância à autonomia e à relação entre colegas têm à partida maiores níveis de satisfação entre os seus colaboradores (Lin, 2007).

Segundo um estudo que analisa a relação entre o estilo de gestão participativo e a satisfação no trabalho, Kim (2002) refere uma supervisão eficiente com ênfase na comunicação entre as partes leva a uma maior satisfação entre os trabalhadores, para além disto, o estudo também demonstra uma relação positiva entre uma estratégia de planeamento conjunta que envolve todos os colaboradores com elevados níveis de satisfação.

Entre as dimensões acima referidas, o espaço físico e a segurança no ambiente de trabalho não apresentam níveis de satisfação associados significativos, não obstante, as oportunidades de progressão na carreira e promoção, assim como o salário e o reconhecimento pelo desempenho realizado, são os determinantes mais fortes para a satisfação no trabalho (Gordon, 2011).

Ao examinar a satisfação com as características e valores no trabalho, Kalleberg (1977) concluiu que os valores do trabalho tem um efeito independente e significativo na satisfação, sobretudo porque diferentes tipos de pessoas valorizam diferentes valores e éticas de trabalho. Para além disso, existem três fatores sociais que podem influenciar a variação destes valores, isto é, a socialização e experiências passadas, trabalhos antissociais que levam a desenvolver constrangimentos sociais ou ainda experiências de trabalho que influenciam a maturidade do trabalhador.

Outro aspeto relevante apontado por Jessen (2010, p. 14), menciona que “a administração deve assegurar melhores oportunidades de desenvolvimento pessoal, através da supervisão e treino profissional do staff”, ou seja, é essencial garantir aos trabalhadores oportunidades de expandir o seu portefólio de competências e qualificações para manter altos níveis de satisfação.

2.3. Modelos de Satisfação

De acordo com Rainha, “a análise das causas da satisfação com o trabalho resulta na consideração de três fatores: o indivíduo; o trabalho; e a interação indivíduo / trabalho” (2016, p. 60).

Neste sentido, Cunha *et al.*, (2014) aponta para três modelos de satisfação, nomeadamente: modelos centrados no indivíduo, modelos centrados nas situações e os modelos centrados nas interações, que apresentamos com maior pormenor.

• **Modelos centrados no Indivíduo:** são modelos que relacionam variáveis do indivíduo e a satisfação. Isto é, a satisfação pode depender de certas características pessoais, tais como o estado de saúde mental do indivíduo, a sua personalidade ou ainda a afetividade negativa ou positiva (Arvey *et al.*, 1991). As variáveis do indivíduo podem ser distinguidas em dois tipos, nomeadamente: as diferenças individuais, acima referidas; e as variáveis demográficas, que inclui a idade, sexo e as habilitações literárias ou o nível de educação do indivíduo (Rainha, 2016).

• **Modelos centrados nas Situações:** são modelos que dão ênfase às causas situacionais em correlação com a satisfação. Os fatores específicos de uma situação podem apontar para a satisfação no trabalho, por exemplo, o ambiente de trabalho ou o próprio espaço físico onde o indivíduo trabalha, assim como a natureza do trabalho pode afetar a satisfação (Arvey, Buerkley & Carter, 1991). Segundo Rainha, a “satisfação no trabalho pode ser alterada por influência social e contextual, defendendo que os indivíduos adaptam as suas atitudes, crenças e comportamentos ao contexto social” (2016, p. 62).

• **Modelos centrados nas Interações:** este modelo examina a interação entre as variáveis do indivíduo e as variáveis situacionais. Por outras palavras, segundo Arvey *et al.*, (1991) para o indivíduo se sentir satisfeito com o seu trabalho, deve se adaptar ao trabalho ou então deve haver um equilíbrio entre as características pessoais e a situação em que se encontra (características do trabalho). Para Rainha, “a satisfação no trabalho é um produto do processo de interação entre o indivíduo e a sua situação de trabalho, sendo que a satisfação é tanto maior quanto maior for o poder que a pessoa tem para controlar a sua situação do trabalho” (2016, p. 62).

2.4. Consequências e Respostas à Insatisfação

A satisfação do trabalhador é essencial para o sucesso de qualquer organização, isto significa que a garantia de um empregado satisfeito deve ser a prioridade para qualquer empregador (Gregory, 2011).

Na era moderna, o trabalho da gestão de recursos humanos tem sido cada vez mais difícil uma vez que as pessoas são cada vez mais qualificadas e com sensibilidade para os seus direitos como trabalhadores. Como isto, é imperativo que as organizações identifiquem as necessidades dos seus empregados e aumentem a satisfação para assegurar a eficiência dos seus recursos humanos e a competitividade sustentável a longo prazo. Existe inúmeras razões que podem contribuir para a insatisfação, muitas delas já foram referidas neste trabalho de investigação, no entanto, é importante perceber a origem da satisfação e insatisfação.

Tirando partido da teoria dos dois fatores de Herzberg existem dois fatores que contribuem para a satisfação e insatisfação nomeadamente os fatores higiénicos e Motivadores. Desta forma, Raziq e Maulabakhsh (2015) afirmam que os fatores higiénicos não dão origem à satisfação, contudo contribuem para alterar a insatisfação (motivação de curto prazo), por outro lado, os fatores Motivadores são responsáveis por converter a insatisfação em satisfação, com um efeito longo e duradouro.

Os fatores Motivadores estão relacionados com a natureza do trabalho, isto é, são intrínsecos. São resultado das necessidades psicológicas do indivíduo de crescimento e reconhecimento profissional. As abstenções destes fatores não melhoram em grande medida a insatisfação, no entanto, quando estão presentes podem criar altos níveis de satisfação e motivação, resultando na melhoria do desempenho no trabalho. Estes fatores incluem o reconhecimento, a possibilidade de crescimento e aprendizagem de novas competências e oportunidades de promoção e desenvolvimento profissional (Amoako & Dartey-Baah, 2011).

Desta forma, quais são as soluções para eliminar a insatisfação? De acordo com Herzberg (1987) as medidas que ajudam a eliminar a insatisfação essenciais são nomeadamente: mitigar/melhorar as políticas obstrutivas; conceber uma supervisão eficiente, não intrusiva e de suporte aos trabalhadores; criar e promover uma cultura de respeito e dignidade para todos; assegurar remunerações e salários competitivos; criar

segurança no trabalho e construir estatuto de trabalho, com significado e importância para os trabalhadores.

Segundo Chandrasekar (2011), uma organização deve ter em atenção para o ambiente e segurança no trabalho, assim como as interações e relações humanas, pois apresentam um papel dominante na satisfação, em relação a áreas ligadas com o salário, ou mesmo com a gestão do tempo e de energia dos trabalhadores.

Para Sung e Choi (2014), o investimento financeiro para o treino e desenvolvimento profissional dos trabalhadores na aquisição de novas competências tem um grande impacto na inovação das organizações, para além disso, ajuda a reter uma força de trabalhadores altamente qualificada nas variadas áreas de profissão.

Conforme Gregory (2011), é imperativo que as características pessoais do trabalhador estejam enquadradas e de acordo com os valores e objetivos da organização. Entre outras medidas, os gestores devem aprender a comunicar com os seus subordinados para criar uma conexão entre a organização e a chefia com os seus empregados, desenvolvendo sentido de pertença e de valor. Providenciar aos empregados oportunidades de crescimento e o reconhecimento devido pelo seu desempenho. Integrar todos os colaboradores no processo de decisão. Criar uma ligação entre o nível remuneratório com o nível de desempenho desejado para aumentar a produtividade pretendida.

2.6. Síntese conclusiva

A Satisfação no trabalho é demonstrada a partir de um conjunto de emoções de prazer resultantes do trabalho, quando os valores profissionais são reconhecidos pelo trabalhador.

Os níveis de satisfação vão determinar os níveis de retenção de trabalhadores a longo prazo, pelo que é importante garantir uma força de trabalho competente e qualificada ao longo do tempo e para isso a satisfação do trabalhador deve ser prioridade para qualquer organização.

A satisfação no trabalho manifesta-se de diferentes formas consoante as suas dimensões, nomeadamente: a satisfação com o trabalho, com o salário, com as oportunidades de promoção, com o reconhecimento, com os benefícios, com a chefia, com a relação entre colegas de trabalho, com as condições de trabalho e a satisfação com a direção e a organização. Para além destes fatores, a satisfação também pode variar consoante a cultura,

CAPÍTULO 2 - SATISFAÇÃO NO TRABALHO

a indústria ou o setor, no entanto ela varia mais entre gêneros ou mesmo em diferentes momentos na vida das pessoas.

Para colmatar a insatisfação, existem fatores a ter em conta, ou seja, os fatores motivadores que tem a capacidade para alterar a insatisfação em satisfação a longo prazo e os fatores higiênicos que contribuem para a satisfação a curto prazo.

CAPÍTULO 3

CONTEXTO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

3.1. Enquadramento

Nos termos do Decreto-Lei n.º 61/2006 de 21 de março, o Exército Português, como organização estruturante do Estado Português, representa a componente terrestre do sistema de forças ¹nacional. Para tal, deve capacitar de recursos modernos e com adaptabilidade aos tempos atuais, ou seja, pressupõe-se uma capacidade de resposta às alterações políticas, estratégicas e operacionais, a tempo e com prontidão.

Relativamente à sua natureza, “o Exército é um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional” (MDN, 2014, p. 6406). A sua missão principal, nos termos da Constituição Da República Portuguesa, compreende a defesa Militar da República, a formação, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças (MDN, 2014).

O Exército Português está organizado numa estrutura vertical e hierarquizada, sendo que os respetivos órgãos se relacionam através de níveis de autoridade, nomeadamente: hierárquica, funcional, técnica e de coordenação.

A carreira militar decorre de um conjunto hierarquizado² de postos, por categorias, a que corresponde o desempenho de cargos e o exercício de funções diferenciadas entre si (MDN, 2015).

Segundo a Lei Orgânica do Exército “o militar deve, em todas as circunstâncias, pautar o seu procedimento pelos princípios da ética e da honra (...), pela sujeição à condição militar e pela obrigação de assegurar a dignidade e o prestígio das Forças Armadas, aceitando, se necessário com sacrifício da própria vida, os riscos decorrentes das suas missões de serviço” (MDN, 2009, p. 4668).

¹ Nas componentes do sistema de forças inserem-se: a componente operacional (os comandos, as forças, os meios e as unidades operacionais); a componente fixa (o conjunto dos comandos, unidades, estabelecimentos, órgãos e serviços essenciais à organização e apoio geral do Exército).

² Os militares agrupam-se, por ordem decrescente de hierarquia, nas seguintes categorias: Oficiais; Sargentos; Praças.

CAPÍTULO 3 - CONTEXTO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

Para além disto, o militar do Exército Português encontra-se na obrigação de guardar e fazer guardar a constituição e a lei, assim como um conjunto de deveres inerentes à sua condição, nomeadamente: o dever de obediência, o dever de autoridade, o dever de disponibilidade, o dever de tutela, o dever de lealdade, o dever de zelo, o dever de camaradagem, o dever de responsabilidade, o dever de isenção política, o dever de sigilo, o dever de honestidade, o dever de correção e o dever de aprumo.

3.2. Recompensas Intrínsecas do Exército Português

Segundo o artigo 25.º do Regulamento de Disciplina Militar (RDM), “as recompensas destinam-se a destacar condutas relevantes, que transcendam o normal cumprimento dos deveres” (MDN, 2009, p. 4670). Para além das recompensas previstas noutros trâmites legais, o RDM prevê as seguintes recompensas:

Quadro n.º 3 - Recompensas Intrínsecas previstas no Regulamento de Disciplina Militar do Exército Português

Recompensa	Caracterização	Base legal
Louvor	O louvor destina-se a recompensar atos ou comportamentos que revelem notáveis valores, competência profissional, entrega ao cumprimento dos deveres ou civismo.	Art.º 26 RDM (Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho)
Licença por Mérito	A licença por mérito destina-se a recompensar os militares que no serviço revelem excecional zelo ou tenham praticado atos de reconhecido relevo.	Art.º 27 RDM (Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho)
Dispensa de Serviço	A dispensa de serviço é concedida a praças que pelo seu comportamento a mereçam e consiste na isenção da prestação de qualquer serviço interno ou externo e da comparência a formaturas, por período não superior a vinte e quatro horas.	Art.º 28 RDM (Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho)

Fonte: Elaboração própria, com base em legislação

Para além das recompensas acima referidas, o Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas comemorativas das Forças Armadas (RMMMCFA) prevê ainda galardoar o militar através da medalha militar.

A sua finalidade compreende “galardoar serviços notáveis prestados à instituição militar e à Nação e, bem assim, a distinguir altas virtudes reveladas no serviço por militares das Forças Armadas” (MDN, 2002, p. 8109).

CAPÍTULO 3 - CONTEXTO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

Quadro n.º4 – Medalhas Militares previstas no RMMMCF

Recompensa	Caracterização	Base legal	
Medalhas Militares	Valor Militar	Destina-se a galardoar atos heroicos de extraordinária abnegação e valentia ou de grande coragem moral e excecional capacidade de decisão, quer em campanha, quer em tempo de paz, mas sempre em circunstâncias em que haja comprovado ou presumível perigo de vida.	Art.º4 do Decreto-Lei n.º 316/2002 de 27 de dezembro
	Cruz de Guerra	Destina-se a galardoar atos ou feitos de bravura praticados em campanha por cidadãos, militares ou não, nacionais ou estrangeiros.	Art.º10 do Decreto-Lei n.º 316/2002 de 27 de dezembro
	Serviços Distintos	Destina-se a galardoar serviços de carácter militar, relevantes e extraordinários, ou atos notáveis de qualquer natureza ligados à vida da instituição militar, de que resulte, em qualquer dos casos, honra e lustre para a Pátria ou para a própria instituição.	Art.º13 do Decreto-Lei n.º 316/2002 de 27 de dezembro
	Mérito Militar	Destina-se a galardoar os militares que revelem excecionais qualidades e virtudes militares, pela afirmação constante de elevados dotes de carácter, lealdade, abnegação, espírito de sacrifício e de obediência e competência profissional.	Art.º20 do Decreto-Lei n.º 316/2002 de 27 de dezembro
	Privativas do Ministério da Defesa Nacional, do Estado-Maior-General e dos ramos das Forças Armadas	Destinam-se a galardoar os militares e civis, nacionais ou estrangeiros, que, no âmbito técnico-profissional, revelem elevada competência, extraordinário desempenho e relevantes qualidades pessoais, contribuindo significativamente para a eficiência, prestígio e cumprimento da missão do Ministério da Defesa Nacional, do Estado-Maior-General das Forças Armadas ou do respetivo ramo.	Art.º25 do Decreto-Lei n.º 316/2002 de 27 de dezembro

CAPÍTULO 3 - CONTEXTO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

	Comportamento exemplar	Destina-se a galardoar os militares que manifestem ao longo da sua carreira exemplar conduta moral e disciplinar, zelo pelo serviço e comprovado espírito de lealdade.	Art.º28 do Decreto- Lei n.º 316/2002 de 27 de dezembro
--	---------------------------	--	--

Fonte: Elaboração própria, com base em legislação

**PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO
DE CAMPO
CAPÍTULO 4
METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS**

O presente capítulo pretende orientar este estudo de acordo com as várias etapas do procedimento metodológico e as opções necessárias para responder às questões de investigação e aos objetivos propostos.

Segundo Saunders, Lewis, e Thornhill (2009), independentemente do método de estudo (Quantitativo, Qualitativo ou Misto), é primeiramente importante definir um paradigma de investigação, isto é, a definição da ideia básica do sistema que guia a investigação, ou seja, as questões ontológicas e epistemológicas fundamentais para a investigação.

Torna-se interessante e fundamental perceber a filosofia de investigação pois contém pressupostos que vão determinar a estratégia e os métodos utilizados. Não obstante, são considerações práticas que vão determinar por sua vez a filosofia que se vai adotar. Por exemplo, se o objetivo da investigação é procurar factos relativamente aos recursos necessários para um processo de manufatura, a perspetiva/filosofia do investigador vai ser diferente se o objetivo for procurar sentimentos e atitudes dos trabalhadores em relação ao mesmo processo, pois não só as estratégias e métodos de estudo vão ser diferentes como também a visão do que é realmente importante para a investigação (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009).

Contudo, as implicações práticas de determinada investigação nem sempre constitui uma filosofia ou um domínio filosófico claro a adotar. Para melhor perceber as implicações filosóficas por detrás de uma investigação científica, abaixo encontram-se as diferentes filosofias a ter em consideração

Quadro n.º 5 - Comparação entre as várias filosofias de Investigação

	Positivismo	Realismo	Interpretativismo	Pragmatismo
Ontologia (Parte metafísica da natureza)	Externo, Objetivo e independente dos atores sociais.	Objetivo. Interpretado pelas condições sociais.	Construção social, subjetivo.	Externo, visão mais adequada à questão de investigação.
Epistemologia (Filosofia que se ocupa do conhecimento científico)	Apenas as observações podem fornecer factos credíveis. Foca-se na Causalidade.	Procura perceber o contexto, para interpretar a credibilidade dos fenómenos observáveis.	Foca-se nos significados subjetivos e os fenómenos sociais.	As observações e o significado subjetivo são ambos credíveis para obter conhecimento.
Axiologia (Estudo dos valores)	O investigador procura imparcialidade objetiva independentemente dos dados recolhidos.	O investigador é influenciado pelo contexto cultural e pela experiência pessoal.	O investigador faz parte do objeto de estudo, constitui uma interpretação subjetiva.	Os valores são de elevada importância para a interpretação do estudo. Constitui uma interpretação objetiva e subjetiva.
Técnica de Recolha de dados	Estruturada, quantitativa e com grande amostra.	Quantitativa ou qualitativa.	Pequenas amostras e qualitativa.	Método Misto, quantitativo e qualitativo.

Fonte: Baseado em (Saunders et al., 2009)

Deste modo, o desenho do estudo, a começar pela orientação filosófica determina em grande medida as conclusões finais, independentemente dos dados analisados, ou seja, determina a amostra, como as variáveis são manipuladas e como os dados são selecionados e analisados (Hancock & Mueller, 2010).

No presente estudo, o paradigma de investigação encontra-se enquadrado no Positivismo, dado que se trata de um estudo estruturado, assente numa abordagem quantitativa e de recolha e análise de uma grande amostragem estatística de dados. Segundo Robson e McCartan (2016), a abordagem quantitativa, compreende a medição e quantificação de dados, assente numa lógica dedutiva e apresenta fiabilidade com precisão e rigor estatístico. Para além destas características, esta abordagem é uma mais valia tendo em conta que permite uma posição imparcial, neutra e objetiva sobre a análise estatística dos dados recolhidos e analisados.

4.1. Definição dos Objetivos de Investigação

Em estudos quantitativos, o investigador usa questões e hipóteses quantitativas para orientar o objetivo da investigação. Mais propriamente, as questões de investigação quantitativa procura relacionar as variáveis que estão a ser estudadas. Já as hipóteses de investigação quantitativa são previsões daquilo que o investigador procura relacionar entre as diferentes variáveis de estudo (Connelly, 2015).

Partindo de uma questão central, após a revisão da literatura, o propósito, o foco e o objetivo da investigação torna-se mais claro e depende do investigador decidir se as hipóteses devem ser testadas ou se a questão central respondida. Segundo Haber (2009), o tempo que o investigador investe em formular uma pergunta de partida ou as suas hipóteses é representativo de forma geral da conceptualização e o desenho do estudo, no caso de uma abordagem quantitativa, o objetivo é responder à pergunta de partida ou testar as hipóteses formuladas.

Deste modo, para uma caracterização mais clara do problema de investigação, isto é, a influência do sistema de recompensas na satisfação organizacional, mais propriamente na classe de Sargentos do Exército Português que se encontram na situação de ativo ou na situação de reserva na efetividade de serviço, o objetivo geral e os objetivos específicos correspondem respetivamente à pergunta de partida e às perguntas derivadas formuladas.

Quadro n.º 6 - Relação entre o objetivo geral e os objetivos específicos e a pergunta de partida e as perguntas derivadas

Objetivo Geral	Aferir a relação existente entre as diversas componentes do sistema de recompensas e a satisfação organizacional na classe de Sargentos do Exército.	Pergunta de Partida	Qual é a relação existente entre as diversas componentes do sistema de recompensas e a satisfação organizacional?
Objetivos Específicos	OE ₁ – Identificar as recompensas (extrínsecas e intrínsecas) mais valorizadas pelos Sargentos; OE ₂ – Identificar os fatores que permitem aumentar o grau de satisfação organizacional dos Sargentos; OE ₃ – Relacionar os vários Postos da classe de Sargentos e as componentes do Sistema de Recompensas.	Perguntas Derivadas	PD ₁ – Quais são as recompensas (extrínsecas e intrínsecas) mais valorizadas pelos Sargentos? PD ₂ – Quais são os fatores que mais contribuem para a satisfação organizacional dos Sargentos? PD ₃ – Qual é a relação existente entre os vários Postos da classe de Sargentos e as componentes do sistema de Recompensas?

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta as Perguntas Derivadas propostas para esta investigação, surgem um conjunto de hipóteses, que foram construídas baseadas na literatura. Deste modo respetivamente, as hipóteses formuladas são as seguintes:

HI1 – As recompensas mais valorizadas pelos Sargentos são as Intrínsecas;

HI2 – Os fatores mais relevantes para a Satisfação Organizacional são as recompensas Extrínsecas;

HI3 – Existe uma relação positiva entre as diversas componentes de Recompensas e a Satisfação Organizacional

Após esquematizado o modelo de análise que vai guiar a investigação, é importante definir o tipo de estudo e a estratégia a adotar.

4.2. Natureza do Estudo

Existem tradicionalmente duas grandes estratégias de investigação, mais propriamente conhecidas como qualitativas e quantitativas. Respetivamente, a primeira assenta em dados qualitativos de natureza não numérica e a segunda usa dados quantitativos numéricos (Robson & McCartan, 2016).

Para Bryman (2012), o método quantitativo pode ser desenvolvido como uma estratégia que enfatiza quantificação, coleção e análise de dados. Trata-se de um processo dedutivo entre uma teoria e a investigação. Por contraste, o método qualitativo estabelece uma estratégia que enfatiza palavras, ou seja, mais subjetivo quando comparado com o método anteriormente referido. Trata-se de forma predominante de um processo indutivo de investigação.

Quadro n.º 7 - Principais diferenças entre o método Quantitativo e Qualitativo

	Quantitativo	Qualitativo
Orientação fundamental para a relação entre teoria e investigação	Método Dedutivo; Testar a teoria	Método Indutivo; Gerar Teoria
Orientação Epistemológica	Positivismo	Interpretativismo
Orientação Ontológica	Objetivismo	Construtivismo

Fonte: Baseado em (Bryman, 2012)

Contudo, apesar das suas diferenças, ambos os métodos podem ser usados de forma mista. Ao explorar um conjunto de dados quantitativos e qualitativos, estamos presentes de um método misto onde são empregues as duas abordagens de investigação.

Neste seguimento, o presente estudo comporta uma estratégia quantitativa, através do método dedutivo. Segundo Watson, esta estratégia é “essencialmente dedutiva porque são feitas mensurações, de seguida é feito uma análise dos dados (estatística) e são tiradas conclusões” (2015, p. 44).

O paradigma quantitativo de investigação compreende uma representação numérica com o objetivo de descrever e explicar determinado fenómeno refletido num conjunto de

observações (KamolsonSu, 2007). Em particular, este método de investigação apoia-se sobretudo em modelos matemáticos, em particular a análise estatística, de dados numéricos. Deste modo, é importante referir que o presente estudo envolve uma grande população, sendo que por esta razão a estratégia qualitativa fica excluída como uma possível abordagem de investigação.

Contudo, independentemente do estudo quantitativo é importante definir com rigor os instrumentos de compilação, análise e tratamento de dados estatísticos. Segundo KamolsonSu, existem diversos tipos de estudos quantitativos, nomeadamente: “os estudos baseados em inquéritos por questionário, pesquisa correlacional, experimental e a comparação causal”, cada uma com determinadas características (2007, p. 4).

Não obstante, o presente trabalho de investigação está baseado num estudo por inquérito por questionário, pelo que usa amostragem científica e questionários para medir as características de determinada população com precisão estatística. Permite responder a perguntas do tipo “quantas pessoas se sentem de certa forma? ou ainda, com que frequência essas pessoas se comportam de certa forma?” e comparar entre diferentes grupos. Fundamentalmente, permite uma estimativa amostral que se relaciona com a totalidade da população, com um grau de certeza mensurável.

4.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

Após a definição dos objetivos de investigação e da natureza do estudo importa elucidar as técnicas, procedimentos e meios utilizados na fase relativa à recolha, tratamento e análise de dados.

4.3.1. Recolha de dados e instrumentos de medida

Relativamente à recolha de dados, o percurso metodológico passa primeiramente na seleção de fontes bibliográficas que compreendem artigos científicos, livros e legislação que dão discussão e resposta à problemática da investigação. Através de várias bases de dados científicas, das quais se destacam RCAAP, EBSCO e B-On, foram utilizados termos de pesquisa que abrangem palavras-chave ou frases que são relacionadas com o tema de investigação, nomeadamente: satisfação organizacional, recompensas intrínsecas, recompensas extrínsecas.

Após efetuado um quadro de referência conceptual sobre o objeto de investigação, passou-se para a fase de campo. Neste seguimento, foram realizados inquéritos por questionário à classe de Sargentos do Exército Português, com o auxílio da plataforma online Google Forms e através dos contactos institucionais dos militares, depois de autorizado por S. Exa o General Chefe de Estado-Maior do Exército. Deste modo, o inquérito por questionário foi adaptado de alguns estudos já realizados para a temática da Satisfação Organizacional e Sistema de recompensas, por parte de outros autores (Barbosa, 2013; Melfe, 2014; Varela, 2017), sendo o mesmo estruturado em duas secções principais, nomeadamente: 1) Dados Sociodemográficos, onde caracteriza os inquiridos relativamente ao Sexo, Idade, Habilitações literárias, Posto e Regime de Efetividade; 2) Conjunto de 45 questões relacionadas com a satisfação organizacional e o sistema de recompensas em vigor pelo Exército Português no contexto das funções desempenhadas pelos militares.

Previamente à distribuição dos questionários, foi efetuado um pré-teste a vários militares da classe de Sargentos de modo a aferir a validade e compreensão do mesmo, e para adaptar as questões levantadas consoante o feedback obtido pelos inquiridos.

4.3.2. Amostragem: Composição e Justificação

De forma a obter uma representação de uma dada população, o investigador deve identificar uma lista de todos os membros da mesma, da qual vai resultar uma amostra (Hancock & Mueller, 2010). Deste modo, a população escolhida compreende o universo de 4106 militares da classe de Sargentos do Exército Português na situação do ativo e na situação de reserva na efetividade de serviço.

A população selecionada é particularmente interessante para o presente estudo dado que a classe de Sargentos representa um elemento mediador entre as estruturas de topo, isto é, a classe de Oficiais, e a estrutura base que compreende a classe de Praças.

Não obstante, a carreira militar de um Sargento permite um regime de efetividade nos quadros permanentes e progressão na carreira, o mesmo não se verifica na classe de Praças, ou seja, ao contrário da estrutura abaixo, a classe de sargentos permite estudar um contexto temporal completo no que diz respeito à progressão na carreira militar.

Por outro lado, a categoria de Sargentos permite o exercício de funções de comando, chefia e chefia técnica, de natureza executiva, de carácter técnico, administrativo, logístico e de formação. Deste modo, a sua posição hierárquica na estrutura do Exército Português é

particularmente essencial porque constitui um elemento de ligação de comando, de chefia e de conhecimento técnico entre as restantes categorias.

Aliado às características acima referidas, a posição e a experiência da categoria de Sargentos permite compreender da melhor forma os níveis de satisfação organizacional em relação aos sistemas de recompensas que são transversais a todos os militares das diversas categorias da estrutura militar.

Relativamente à amostra de estudo, ela representa a quantidade de respostas obtidas no questionário aplicado, ou seja, cerca de 471 militares inquiridos. Em termos amostrais, tendo em conta uma população de 4106 militares da classe de Sargentos, foi definido o nível de significância (p) de $\pm 5\%$ ($p = 0,05$) e um grau de confiança de 95%. Assim sendo, a amostra deveria representar um valor mínimo de 352 inquiridos. Desta forma, tendo em conta a amostra obtida podemos firmemente prosseguir com o presente estudo.

4.3.3. Tratamento de Dados

Para a análise e tratamento de dados recorreremos à ferramenta *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) 26, onde irá ser efetuada uma análise descritiva dos dados recolhidos, análise da consistência interna através do Alfa de *Cronbach*, o teste de Normalidade de Shapiro-Wilk bem como a aplicação de diversos testes estatísticos relevantes para a interpretação dos dados obtidos.

Após a recolha de dados provenientes do inquérito por questionário, para as 45 questões levantadas, foram criadas nove dimensões de estudo, que são interpretadas pelo SPSS como variáveis, conforme o quadro abaixo indicado.

Quadro n.º 8 - Dimensões de estudo

Dimensões	Descrição
Salário	Satisfação com a remuneração base
Promoção	Satisfação com as oportunidades de Promoção
Supervisão	Satisfação com as capacidades e a relação com o supervisor hierárquico direto
Benefícios	Satisfação com os benefícios
Colegas de Trabalho	Satisfação com os colegas de trabalho
Natureza de Trabalho	Satisfação com o tipo, regras e procedimentos do trabalho
Comunicação	Satisfação com a comunicação interna entre os diversos níveis da organização
Satisfação Global	Satisfação global do trabalho
Reconhecimento	Satisfação com o reconhecimento pelo trabalho realizado

Fonte: Baseado em (Melfe, 2014)

Para cada dimensão de estudo, foram distribuídas as diversas questões levantadas que são pertinentes para o estudo individual de cada variável, conforme o quadro abaixo indicado.

Quadro n.º 9 - Questões atribuídas a cada variável de estudo

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

Dimensões	Questões do Questionário
Salário	Q. 1, 10, 19, 28, 37, 39, 42 e 45
Promoção	Q. 2, 11, 20 e 33
Supervisão	Q. 3, 12, 21 e 30
Benefícios	Q. 13, 4, 22, 29, 40 e 42
Colegas de Trabalho	Q. 7, 16, 25 e 34
Natureza de Trabalho	Q. 18, 24 e 31
Comunicação	Q. 6, 9, 15 e 36
Satisfação Global	Q. 5, 8, 14, 17, 26, 27, 35, 38 e 43
Reconhecimento	Q. 23, 32 e 43

Fonte: Baseado em (Melfe, 2014)

Para cada variável vai ser efetuada uma análise descritiva, nomeadamente relativamente à quantidade de inquiridos que responderam, o mínimo e máximo respondido em de cada questão e a respetiva média e desvio padrão.

Na fase seguinte será feita esta mesma análise, juntamente com a apresentação e discussão dos resultados, a começar com a caracterização dos inquiridos.

CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo pretende apresentar, analisar e discutir os resultados do inquérito por Questionário, com recurso à ferramenta SPSS.

5.1. Caracterização dos Participantes do Questionário

De acordo com o número de respostas resultantes do questionário aplicado, resultou uma amostra de 471 participantes, de uma população de 4106 militares. Tendo em conta estes valores, de acordo com o quadro abaixo, a maior parte dos inquiridos são do sexo masculino (n=438, ou seja, 93%) e os restantes 7% do sexo feminino (n=33).

A faixa etária mais representada situa-se a mais de 50 anos (n=134, ou seja, 28.5%), de seguida, por ordem decrescente de idade, aqueles situados entre 46 e 50 anos (n=76, ou seja, 16.1%), entre 41 e 45 anos (n=70, ou seja, 14.9%), com 12.3 % aqueles situados entre 36 e 40 anos (n=58), posteriormente 10.6% dos inquiridos situados entre 31 e 35 anos e ainda 25 e 30 anos de idade (n=50), por fim apenas 7%, ou seja, 33 dos participantes com idade abaixo dos 25 anos.

Em relação às habilitações literárias dos inquiridos, a maioria (n=377, ou seja, 80%) tem o ensino secundário de escolaridade (12ºano). Com formação no ensino superior, 15.5% têm uma licenciatura (n=73), 3.6% têm um mestrado (n=17) e apenas 1 inquirido com doutoramento (0.2%). Por fim, somente 2 dos participantes tem o 3º ciclo (9ºano) e 1 com o 2º ciclo (6º ano) de escolaridade.

No que diz respeito ao Posto dos militares da classe de Sargentos, maioritariamente 171 dos inquiridos pertencem ao posto de Sargento-Ajudante (36.3%), 102 são 1º Sargentos (21.7%), 91 Sargento-chefe (19.3%), cerca de 42 militares do posto de 2ºSargento (8.9%), 32 Sargento-Mor (6.8%), e somente 17 no posto de Furriel (3.6%) e 16 no posto de 2ºFurriel (3.4%).

É importante ainda referir que num total de 427 dos militares que se encontram nos quadros permanentes, 408 encontram-se no ativo (86.6%) e 19 na reserva (4%). Os restantes 44 militares são contratados, ou seja, apenas 9.3% dos inquiridos.

5.2. Análise descritiva

Após a caracterização da amostra de estudo através dos dados sociodemográficos, segue-se a análise descritiva dos dados obtidos pelo questionário aplicado. Seguindo uma análise estatística foi possível aplicar o Alfa de Cronbach para testar a fiabilidade e a homogeneidade do questionário assim como o teste de normalidade de Shapiro-Wilk.

Tendo em conta as 45 questões aplicadas no inquérito por questionário, o coeficiente de Alfa de Cronbach obtido foi de $\alpha = 0,658$. Segundo Bland e Altman (1997), o Alpha de Cronbach tem uma interpretação direta, em termos práticos, ou seja, os valores compreendidos entre $\alpha = 0,600$ e $\alpha = 0,8$ representam uma validade interna satisfatória tendo em conta as variáveis analisadas.

Uma vez que a fiabilidade representada pelo coeficiente de Alfa de Cronbach é consistente, avançamos agora para o teste de normalidade. Segundo Razali e Wah (2011), a análise estatística paramétrica assume uma distribuição normal dos dados, se a normalidade for posta em causa, a interpretação dos dados pode não ser fiável ou válida.

Para este propósito foi usado o teste de Shapiro-Wilk para a representação da normalidade dos dados analisados. De acordo com os resultados obtidos através do teste de Shapiro-wilk (Apêndice B) não existe uma normalidade clara, uma vez que o valor de p é inferior a 0.05.

Embora os resultados obtidos, “os testes de normalidade sofrem influência do tamanho amostral quanto à sua eficiência” (Miot, 2017). Não obstante, podemos adotar uma abordagem mais tradicional para testar a normalidade, ou seja, tendo em conta o critério da assimetria e da curtose, a normalidade pode ser garantida se estes valores se encontrarem entre -2 e 2 e -7 e 7, respetivamente (Bai & Ng, 2005; Bontemps & Nour, 2003; Byrne, 2010). Uma vez que os valores de curtose e de assimetria (Apêndice B) encontram-se no intervalo estabelecido para uma distribuição normal, prosseguimos para o teorema do limite central.

Outro pressuposto que pode garantir normalidade prende-se precisamente com o teorema do limite central, ou seja, quanto maior for o tamanho da amostra, maior vai ser a

normalidade dos dados obtidos (Kwak & Kim, 2017). Tendo em conta que o tamanho da amostra $n=471$ é substancial podemos afirmar que existe uma distribuição normal.

Uma vez que estes critérios estão garantidos, de acordo com os resultados indicados no (Apêndice B), podemos afirmar que existe uma distribuição normal no que diz respeito às variáveis analisadas.

De seguida passamos para a análise das diversas variáveis de estudo. Em suma, na totalidade das 471 respostas obtidas, a média obtida foi de $\bar{x} = 3,7763$ e o de $\sigma = 0,47796$, tal como verificado na tabela seguinte.

Tabela n.º 2 - Estatística Descritiva das variáveis de estudo

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Salário	471	1,38	5,63	3,501	0,723
Promoção	471	1	6	3,078	0,865
Supervisão	471	1,75	6	4,021	0,592
Benefícios	471	1	5,50	2,753	0,971
Colegas de Trabalho	471	3	7	4,553	0,624
Natureza de Trabalho	471	1,67	7	4,866	0,826
Comunicação	471	1	5,75	3,791	0,828
Satisfação Global	471	2,11	6,56	4,300	0,728
Reconhecimento	471	1	6,25	3,560	0,872
Totalidade:	471	2,38	5,50	3,776	0,477

Fonte – Elaboração Própria

Relativamente a cada variável de forma independente, verificamos que a maior média está relacionada com a dimensão da Natureza do trabalho com $\bar{x} = 4,866$ seguido da dimensão Colegas de trabalho com uma média de $\bar{x} = 4,553$. Tendo em conta a Supervisão a média encontra-se a $\bar{x} = 4,021$, seguido da Comunicação com $\bar{x} = 3,791$ e imediatamente a seguir o Reconhecimento e o Salário, cujas médias são respetivamente, $\bar{x} = 3,560$ e $\bar{x} = 3,501$. Não obstante, a dimensão Promoção apresenta uma média de $\bar{x} = 3,078$, posteriormente a dimensão com menor média está relacionada com os benefícios, com cerca de $\bar{x} = 2,753$.

Tendo em conta estes dados, podemos concluir que os inquiridos apresentam elevados níveis de satisfação, mais propriamente com a dimensão Natureza do Trabalho, Colegas de Trabalho e a Supervisão. Relativamente às dimensões Comunicação, Reconhecimento e o Salário apresentam níveis de satisfação moderados. No entanto, as restantes dimensões, nomeadamente Promoção e os Benefícios apresentam os níveis de satisfação mais baixos.

De modo a agrupar as diversas dimensões consideradas em recompensas Extrínsecas, nomeadamente as dimensões que estão relacionadas com o Salário, Benefícios e a Promoção e as recompensas Intrínsecas (Promoção, Supervisão, Colegas e Natureza de Trabalho, Comunicação e o Reconhecimento) verificamos que a média se encontra respetivamente em

$\bar{x} = 3,110$ e $\bar{x} = 4,06$. Isto é, tendo em conta estes dados podemos afirmar que os militares da classe de Sargentos apresentam maiores níveis de satisfação em relação às recompensas Intrínsecas do que as recompensas Extrínsecas.

De acordo com a Satisfação Global, ela pode ser determinada através da dimensão Satisfação Global que foi aplicada através de diversas questões aplicadas no questionário, ou seja, questões focadas numa generalização de satisfação global. Por outro lado, outro indicador de satisfação global é determinado pela totalidade da pontuação atribuída a todas as questões aplicadas. Deste modo, a dimensão Satisfação Global apresenta uma média de $\bar{x} = 4,300$ e a satisfação global determinada pela totalidade das questões tem uma média de $\bar{x} = 3,776$. Por outras palavras, verificamos que a satisfação Global atribuída é moderadamente satisfatória relativamente ao sistema de recompensas.

5.3. Relação entre o Posto e Recompensa

Após uma análise das variáveis de estudo (Apêndice D), pretendemos analisar o tipo de recompensas mais valorizadas por posto, o objetivo é perceber de que forma é que ao longo da progressão da carreira militar as recompensas valorizadas variam.

Relativamente aos níveis de satisfação da classe de Sargentos por Posto foi observado que o posto de Furriel valoriza mais a dimensão Colegas de Trabalho ($\bar{x}=4,66$) e os postos de 2º Furriel ($\bar{x}=4,71$), 2º Sargento ($\bar{x}=4,86$), 1º Sargento ($\bar{x}=4,91$), Sargento-Ajudante ($\bar{x}=4,84$), Sargento-Chefe ($\bar{x}=4,99$) e Sargento-Mor ($\bar{x}=4,74$) valorizam mais a Natureza do Trabalho.

No que diz respeito à primeira observação, denota-se que apenas o posto de Furriel se destaca de forma isolada por valorizar mais a dimensão Colegas de Trabalho, no entanto os restantes postos, de forma transversal valorizam mais a Natureza do Trabalho. Tendo em conta a progressão na carreira da classe de Sargentos, ela começa precisamente com o Posto de 2º Furriel e Furriel durante um período de Formação, por esta razão será plausível assumir que numa fase inicial de formação e de carreira militar, a recompensa mais valorizada relaciona-se com o espírito de camaradagem incutido pelos deveres Militares, ou seja os Colegas de Trabalho. Por outro lado, está claramente evidente que a Natureza do Trabalho é um forte fator de satisfação transversal aos restantes postos, provando assim que as recompensas intrínsecas, sobretudo aquelas relacionadas com a natureza da carreira Militar são as mais valorizadas pelos Sargentos do Exército.

Não obstante, tendo em conta os diversos tipos de recompensas, foi observado que os níveis mais elevados de satisfação relativamente ao Salário ($\bar{x}=4,16$) são precisamente registados no posto de Furriel, relativamente aos Benefícios ($\bar{x}=3,34$), Comunicação ($\bar{x}=3,95$), Promoção ($\bar{x}=3,69$) e Reconhecimento ($\bar{x}=4,17$) no posto de 2ºFurriel, relativamente à dimensão Colegas de Trabalho ($\bar{x}=4,77$) no posto de 1º Sargento, contudo relativamente à Natureza do Trabalho ($\bar{x}=4,99$) e Supervisão ($\bar{x}=4,19$) o mesmo se observa no Posto de Sargento-Chefe.

Ou seja, tendo em conta esta observação, à medida que o militar progride na carreira, as recompensas mais valorizadas no início de carreira são mais invertidas para as recompensas extrínsecas, ou seja para o salário, os Benefícios e a Promoção, embora a comunicação e o reconhecimento sejam também importantes, no entanto à medida que observamos os postos mais elevados na hierarquia, as recompensas mais valorizadas tendem mais para as recompensas intrínsecas, sobretudo aquelas relacionadas com a natureza do trabalho, com a supervisão e o Reconhecimento.

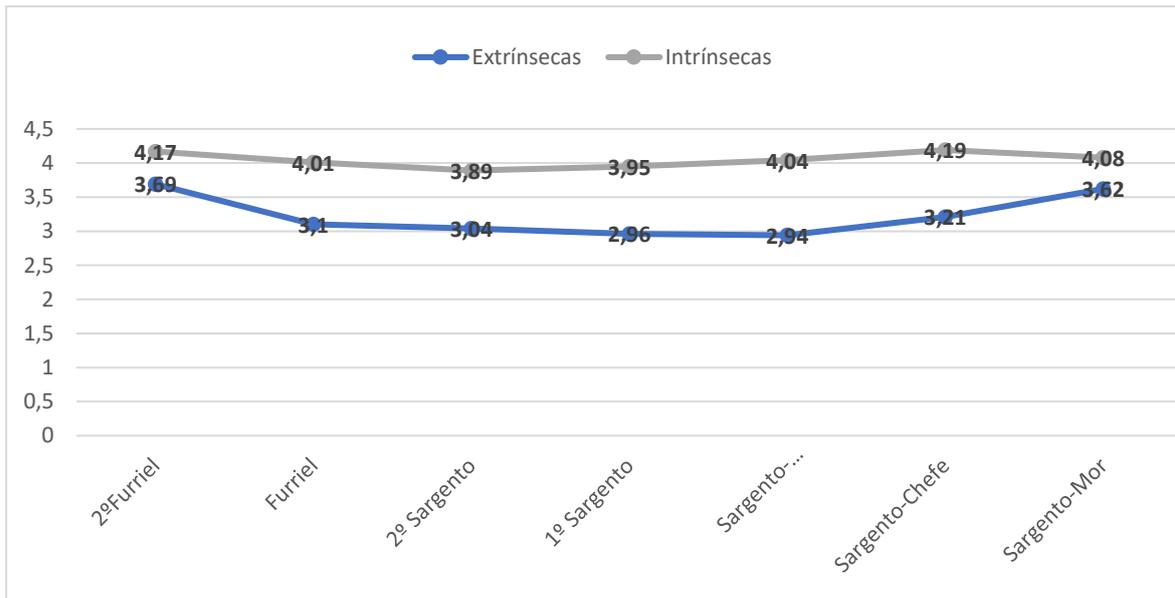


Figura n.º 5 - Relação (Média) entre o Posto e o Tipo de Recompensas

Fonte: Elaboração própria baseado no IBM SPSS Statistics 26

5.4. Coeficiente de correlação

De forma a relacionar diversas variáveis de estudo, recorreremos ao coeficiente de correlação de Pearson (r). Primeiramente começamos por relacionar as recompensas Extrínsecas com a satisfação Global dos Inquiridos, ou seja, nomeadamente as dimensões que estão relacionadas com o Salário, Benefícios e a Promoção. No entanto, embora esta última não seja particularmente uma recompensas extrínseca, está diretamente relacionada com os símbolos de estatuto, uma vez que estes são inerentes à promoção de determinado nível hierárquico. Posteriormente, as restantes dimensões relacionadas com as recompensas Intrínsecas permitem perceber, do mesmo modo, uma relação com a satisfação organizacional observada.

5.4.1. Correlação entre as recompensas Extrínsecas e a Satisfação Global

Tendo em conta o coeficiente de correlação de Pearson (r) verificamos que existe uma boa relação positiva entre as duas variáveis ($r = 0,658$; $p \leq 0,001$), ou seja, à medida que as recompensas Extrínsecas se tornam relevantes para o militar, a sua satisfação organizacional de forma global também vai aumentar de forma significativa.

Analisando as variáveis (Extrínsecas) de forma separada, verificamos também que a maior correlação existente com a satisfação organizacional é precisamente o Salário ($r = 0,546$; $p \leq 0,001$), seguido da Promoção ($r = 0,532$; $p \leq 0,001$) e posteriormente dos Benefícios ($r = 0,491$; $p \leq 0,001$). Deste modo, denota-se uma correlação significativamente positiva entre as recompensas Extrínsecas e a Satisfação Organizacional.

5.4.2. Correlação entre as recompensas Intrínsecas e a Satisfação Global

Tendo em conta o coeficiente de correlação de Pearson (r) verificamos que existe uma relação moderadamente positiva entre as recompensas Intrínsecas e a Satisfação Organizacional, na medida em que apresenta ($r = 0,552$; $p \leq 0,001$) entre as variáveis. De forma individual entre as diversas dimensões Intrínsecas estudadas, verificamos que a Promoção e a Comunicação apresentam uma correlação positiva regular ($r = 0,532$; $p \leq 0,001$) e ($r = 0,504$; $p \leq 0,01$), respetivamente. No entanto o mesmo já não se verifica relativamente ao Reconhecimento, à Supervisão e a Natureza do trabalho que apresentam

níveis de correlação positivos baixos, nomeadamente ($r = 0,220$; $p \leq 0,001$), ($r = 0,131$; $p \leq 0,004$) e ($r = 0,132$; $p \leq 0,004$), respetivamente. Não obstante, a Relação entre colegas apresenta uma correlação negativa muito baixa embora muito próxima de 0 ($r = -0,071$; $p \leq 0,122$), não havendo propriamente uma dependência linear entre as duas variáveis.

Ou seja, tendo em conta que as recompensas extrínsecas apresentam uma correlação maior relativamente às recompensas intrínsecas, podemos afirmar que é mais eficaz aumentar a satisfação organizacional através das recompensas extrínsecas. Contudo, analisando individualmente as componentes das diversas recompensas, por ordem decrescente de eficácia, verificamos que o Salário, Promoção, Comunicação, Benefícios, Reconhecimento, Natureza do Trabalho, Supervisão e a Relação entre colegas contribuem para aumentar satisfação organizacional.

5.5. Teste de Hipóteses

Uma vez efetuada a análise dos dados estatísticos, podemos prosseguir com maior confiança para o teste de hipóteses levantadas anteriormente. Tendo em conta a análise descritiva, verificou-se que a média calculada para as recompensas Extrínsecas e Intrínsecas permite aferir a existência de um maior nível de satisfação para com as recompensas Intrínsecas, ou seja, verifica-se a **HI1: “As recompensas mais valorizadas pelos Sargentos são as Intrínsecas”**, com claras evidências de que as recompensas mais valorizadas são de facto as recompensas Intrínsecas.

Relativamente à **HI2: “Os fatores mais relevantes para a Satisfação Organizacional são as recompensas Extrínsecas”**, verificamos que de facto tendo em conta o coeficiente de correlação calculado, ao contrário do que foi verificado para as recompensas Intrínsecas, à medida que as recompensas Extrínsecas aumentam, o nível de satisfação organizacional também aumenta significativamente. Tendo isto em consideração, verificou-se ainda que de forma separada, o Salário é o que representa maior impacto para a Satisfação Organizacional, seguido inerentemente a Promoção e por último os Benefícios associados.

No que diz respeito à **HI3: “Existe uma relação positiva entre as diversas componentes de Recompensas e a Satisfação Organizacional”** podemos afirmar que na generalidade das dimensões observadas, existe uma boa relação com a satisfação Organizacional, tendo em conta os testes estatísticos efetuados. No entanto, ao observar o Reconhecimento, a Supervisão e a Natureza do Trabalho verificamos níveis relacionais

muito baixos e que a Relação entre colegas apresenta níveis negativos, embora muito próximos de zero. Ou seja, podemos afirmar que existe uma relação moderada positiva entre as diversas entre as componentes do sistema de recompensas, ou seja das várias dimensões observadas. Tirando partido da teoria da Expectativa, podemos afirmar que a Satisfação dos Sargentos está relacionada com uma expectativa positiva em relação às componentes observadas, ou seja, o Salário, a Promoção, os Benefícios e a Comunicação (Lloyd & Mertens, 2018).

5.6. Resposta às Perguntas derivadas

Uma vez verificado as hipóteses consideradas, torna-se importante responder às perguntas derivadas que serviram de guia e por fim atribuir resposta à questão essencial e central da nossa investigação.

Relativamente à primeira questão derivada **PD1: “Quais são as recompensas (extrínsecas e intrínsecas) mais valorizadas pelos Sargentos?”**, verifica-se uma clara evidência em torno das recompensas Intrínsecas ($\bar{x}=4,06$) como sendo aquelas mais valorizadas pelos militares da classe de Sargentos em relação às recompensas Extrínsecas ($\bar{x}=3,11$). Mais propriamente, destaca-se a Natureza do trabalho ($\bar{x}=4,86$), os Colegas de Trabalho ($\bar{x}=4,55$), a Supervisão ($\bar{x}=4,02$) e a Comunicação ($\bar{x}=3,79$). No entanto, tendo em conta as restantes componentes, o salário ($\bar{x}=3,50$) e a Promoção ($\bar{x}=3,07$) apresentam valores satisfatórios, acima da média da totalidade dos dados obtidos, por outro lado, os Benefícios ($\bar{x}=2,75$) são os menos valorizados pelos inquiridos.

No que diz respeito à segunda questão derivada **PD2: “Quais são os fatores que mais contribuem para a satisfação organizacional dos Sargentos?”**, tendo por base a verificação da **H12**, os dados indicam que o Salário é o fator mais relevante para aumentar a satisfação organizacional no Exército, seguido dos benefícios a que o militar tem direito, são exemplo, subsídios de deslocamento, seguros de saúde e outros

Tendo em conta o enquadramento teórico que inicialmente conferiu uma base científica para este trabalho de investigação, verificamos que esta observação é consistente com alguns estudos aqui referenciados (e.g. Arat & Erbasi, 2012; Nawab & Bhatti, 2011; Nguyen *et al.*, 2003; Yang & Wang, 2013; Zia ur Rehman *et al.*, 2011) que indicam o Salário como o fator principal de satisfação, não obstante, uma vez que a promoção se encontra diretamente relacionada com uma remuneração base para cada nível hierárquico dentro da classe de sargentos, também apresenta níveis de correlação consistentes com um fator determinante

de satisfação dentro da organização. Também foi possível verificar que a comunicação se apresenta como uma componente essencial para manter altos níveis de satisfação à semelhança do Salário, Benefícios e a Promoção.

Tendo por resposta à última questão derivada **PD3: “Qual é a relação existente entre os vários Postos da classe de Sargentos e as componentes do sistema de Recompensas?”** Relativamente aos níveis de satisfação da classe de Sargentos por Posto foi observado que o posto de Furriel valoriza mais a dimensão Colegas de Trabalho ($\bar{x}=4,66$) e os postos de 2º Furriel ($\bar{x}=4,71$), 2º Sargento ($\bar{x}=4,86$), 1º Sargento ($\bar{x}=4,91$), Sargento-Ajudante ($\bar{x}=4,84$), Sargento-Chefe ($\bar{x}=4,99$) e Sargento-Mor ($\bar{x}=4,74$) valorizam mais a Natureza do Trabalho.

Esta observação permite perceber de que forma a satisfação varia consoante a fase ou o posto dos militares da classe de sargentos. Deste modo, uma possível explicação prende-se com facto de que numa fase inicial de carreira os militares do posto de Furriel ter recentemente terminado a sua formação, e o espírito de camaradagem, e os valores inculcados terem um peso superior face aos restantes, ou seja, à medida que a sua progressão continua, esses valores variam em direção à Natureza do Trabalho.

Não obstante, tendo em conta os diversos tipos de recompensas, foi observado que os níveis mais elevados de satisfação relativamente ao Salário ($\bar{x}=4,16$) são precisamente registados no posto de Furriel, relativamente aos Benefícios ($\bar{x}=3,34$), Comunicação ($\bar{x}=3,95$), Promoção ($\bar{x}=3,69$) e Reconhecimento ($\bar{x}=4,17$) no posto de 2ºFurriel, relativamente à dimensão Colegas de Trabalho ($\bar{x}=4,77$) no posto de 1º Sargento, contudo relativamente à Natureza do Trabalho ($\bar{x}=4,99$) e Supervisão ($\bar{x}=4,19$) o mesmo se observa no Posto de Sargento-Chefe.

Esta observação sugere que o militar no início de carreira, mais propriamente no posto de Furriel, apresenta níveis de satisfação perante o Salário maiores relativamente aos restantes postos, ou seja, com vista a garantir um sistema de recompensas total e completo, é necessário aumentar o salário nos restantes postos de forma a aumentar a satisfação organizacional global. Da mesma forma, destaca-se que os Benefícios, Comunicação, Promoção e Reconhecimento são mais valorizadas no posto de 2º Furriel, ou seja, do mesmo modo, torna-se pertinente reforçar estas componentes nos restantes postos. Relativamente aos Colegas de trabalho, estes são mais valorizados no posto de 1º Sargentos, no entanto já a Natureza do Trabalho e Supervisão no posto de Sargento-Chefe.

5.7. Resposta à Pergunta de Partida

Uma vez verificadas as Hipóteses de investigação e respondidas as Perguntas derivadas, podemos dar resposta à Pergunta de Partida inicial **PP: “Qual é a relação existente entre as diversas componentes do sistema de recompensas e a satisfação organizacional?”**.

Primeiramente, tendo por base a conceptualização teórica deste estudo, importa perceber que segundo Lawer (1989) um sistema de recompensas compreende duas componentes essenciais, nomeadamente as recompensas Extrínsecas, cujas características são fundamentalmente o carácter material e externo ao trabalho, e as recompensas Intrínsecas de carácter imaterial que estão inerentemente relacionadas com o ambiente e a natureza do trabalho.

Todavia, importa perceber que segundo a teoria de Maslow existe uma hierarquia de necessidades presente em todos os trabalhadores integrados numa organização e numa sociedade. Ou seja, fazendo um paralelismo com as componentes de um sistema de recompensas, o Salário é primordial para garantir as necessidades mais básicas e fisiológicas do indivíduo, posteriormente a segurança financeira, o relacionamento entre colegas, o reconhecimento e por fim e não menos importante a progressão na carreira e o desenvolvimento profissional. Posto isto, Herzberg destaca dois fatores que desenvolvem e modificam comportamentos e sobretudo a satisfação Organizacional, são eles os fatores de higiene e os motivadores. Essencialmente, os fatores higiénicos não produzem satisfação, ou produzem apenas satisfação de curto prazo, no entanto a sua abstenção causa insatisfação. Já os fatores motivadores são causadores de satisfação a longo prazo no tempo. A interpretação destas teorias, sugerem que as recompensas Extrínsecas são sobretudo, na sua generalidade, fatores higiénicos, por sua vez, as recompensas Intrínsecas são fatores motivadores de satisfação a longo prazo.

Contudo, segundo Locke a satisfação organizacional de forma global pode ser equacionada através de várias dimensões de satisfação no trabalho. Tendo em conta as dimensões aqui estudadas, de forma geral, as recompensas intrínsecas são aquelas mais valorizadas pelos Sargentos do Exército. Ou seja, baseado na literatura aqui já referenciada, estes resultados são consistentes com o facto de as recompensas intrínsecas, como fatores motivadores, são aqueles mais valorizados e geradores de satisfação a longo prazo.

No entanto, analisando cada uma das dimensões individualmente, concluímos que o salário é aquele que apresenta maior influência na satisfação Organizacional, seguido dos

Benefícios a que os militares têm direito. Apesar disso, existem outras dimensões, nomeadamente a Comunicação e a Promoção, que apresentaram níveis de correlação bastante significativos para aumentar a Satisfação Organizacional.

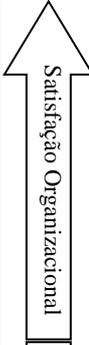
Segundo a teoria das Necessidades de Maslow, o pressuposto diz que não se pode satisfazer uma necessidade sem primeiro satisfazer a necessidade imediatamente abaixo, ou seja, o nível mais básico e essencial deve ser o salário, apenas quando satisfeito esta necessidade fisiológica do indivíduo, se pode satisfazer as necessidades acima. Com isto, podemos afirmar que o Salário, como uma dimensão de satisfação no trabalho, deve ser aquela que mais contribui para a satisfação organizacional, uma vez que é fundamental para a prossecução das restantes dimensões de satisfação. Deste modo, os dados confirmam exatamente este pressuposto de que existe uma prioridade nas dimensões de satisfação, sendo o salário a mais importante.

Analisando a relação entre o posto e as recompensas mais valorizadas, verifica-se uma variação de forma crescente de posto, das recompensas extrínsecas para as intrínsecas. Ou seja, as recompensas extrínsecas são mais importantes numa fase inicial de carreira, sobretudo o salário, e as recompensas intrínsecas são mais relevantes numa fase a tender para o fim da carreira. Tendo em conta a hierarquia das necessidades de Maslow à medida que vamos garantindo os níveis mais baixos, as necessidades fisiológicas, partimos para as necessidades mais dominantes no topo da hierarquia, ou seja para o reconhecimento e o desenvolvimento profissional.

Desta forma, em forma de síntese, apresentamos o Quadro nº 16 com uma representação da relação entre as dimensões e a Satisfação Organizacional por ordem decrescente de importância, tendo em conta o coeficiente de correlação de Pearson (r).

Quadro n.º 10 - Relação entre as componentes do sistema de recompensas e a Satisfação Organizacional

Fatores	Coefficiente de Pearson (r)
Salário	$r = 0,546 \ p \leq 0,001$
Promoção	$r = 0,532 \ p \leq 0,001$
Comunicação	$r = 0,504 \ p \leq 0,001$
Benefícios	$r = 0,491 \ p \leq 0,001$
Reconhecimento	$r = 0,220 \ p \leq 0,001$
Natureza do Trabalho	$r = 0,132 \ p \leq 0,004$
Supervisão	$r = 0,131 \ p \leq 0,131$
Relação entre Colegas	$r = -0,071 \ p \leq 0,122$



Fonte: Elaboração Própria

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo destina-se a apresentar as conclusões finais do estudo realizado, permitindo destacar os resultados obtidos, formular recomendações e sugestões práticas, expor as limitações encontradas e por fim refletir sobre propostas futuras de investigação.

Uma vez que foram verificadas as hipóteses e atribuídas respostas às perguntas derivadas e à pergunta de partida da investigação, dá-se como alcançado todos os objetivos propostos, nomeadamente os objetivos específicos e o objetivo geral, mais propriamente aferir a relação existente entre as diversas componentes do sistema de recompensas e a satisfação organizacional na classe de Sargentos do Exército e mais especificamente a identificação das recompensas (extrínsecas e intrínsecas) mais valorizadas pelos Sargentos, a identificação dos fatores que permitem aumentar o grau de satisfação organizacional e relacionar os vários Postos da classe de Sargentos e as componentes do Sistema de Recompensas.

Em primeiro lugar, este trabalho de investigação é absolutamente importante para expor a importância de um sistema de recompensas completo e total, que não só deve estar adaptado à força de trabalho, mas também que deve ser percecionado como justo para todos os seus beneficiários, sejam eles a própria organização, que beneficiam de um conjunto de indivíduos capazes e competentes e sobretudo motivados para fazer um bom trabalho, ou os próprios indivíduos que procuram o desenvolvimento profissional consistente com as suas expectativas de emprego e pessoais.

Assim sendo, este trabalho de investigação permitiu perceber quais são as componentes do sistema de recompensas mais importantes e com maior impacto na satisfação organizacional na classe de Sargentos do Exército Português. Verificamos que, são as recompensas intrínsecas no seu conjunto, aquelas que revestem mais importância e maior valor para os militares da classe de sargentos.

As recompensas intrínsecas, pela sua natureza, são aquelas que estão inerentemente relacionadas com a natureza do trabalho, ou seja, constituem fatores motivadores que são responsáveis por transformar a insatisfação em satisfação. O seu impacto a longo prazo vai ser o mais determinante na motivação dos profissionais.

Neste sentido, é deveras importante orientar as características pessoais dos militares com os valores e objetivos da organização, sobretudo através da comunicação e o reconhecimento. A cultura organizacional das Forças Armadas e em particular no Exército

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

incute valor próprios nos militares que ajudam a valorizar o espírito de camaradagem, de tutela para com os subordinados, entre outros que influenciam um clima na organização muito próprio e peculiar, isto é, reforça um conjunto de valores essenciais e basilares para providenciar crescimento e desenvolvimento profissional.

Todavia, as políticas obstrutivas, tais como a falta de comunicação, supervisão e reconhecimento pode suprimir a satisfação organizacional ao nível das recompensas intrínsecas. Deste modo, torna-se fundamental fomentar estas políticas, garantir segurança no trabalho, construir um estatuto de trabalho, com valor para os militares e garantir aquisição de novas competências com impacto na inovação da organização, promovendo sentido de valor e pertença.

Embora as recompensas intrínsecas sejam amplamente apreciadas pelos inquiridos, os resultados mostraram claramente que existe uma correlação positiva entre algumas componentes em particular o Salário, a Promoção, Comunicação e os Benefícios para aumentar a Satisfação Organizacional. Ou seja, à medida que estas dimensões são exploradas como fatores de motivação, a satisfação organizacional global vai aumentar significativamente.

Em primeiro lugar, o Salário e a Promoção apresentam os maiores níveis de correlação com a satisfação. Uma razão para estes resultados seria o facto de o salário ser variável e progressivo consoante os vários postos dos militares, ou seja, o comportamento ou a satisfação global vai variar significativamente à medida que o militar é promovido porque vai ganhar uma remuneração maior ao longo do tempo de serviço, mas ao mesmo tempo a satisfação vai estagnar enquanto o militar se encontrar no mesmo posto durante determinado espaço de tempo.

Para além disso, também é de destacar a Comunicação e os Benefícios. A comunicação é um aspeto absolutamente essencial para o trabalho diário entre subordinados e superior hierárquicos. Deste modo, pode ser um aspeto a explorar e a melhorar através de práticas mais eficazes de comunicação dentro da organização militar, possivelmente até formas mais informais de comunicação entre níveis hierárquicos.

Não obstante, os Benefícios apresentam também bastante potencialidade como fator motivador e de satisfação. No Exército Português devem ser criados mecanismos próprios que promovam beneficiar os seus militares, em particular aqueles que se encontram em condições mais contingentes, por exemplo aqueles que se encontrem deslocados da sua área

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

de residência, ou outros que tenham a sua vida pessoal influenciada pela sua condição militar.

Outro aspeto relevante prende-se precisamente de que forma as recompensas valorizadas variam consoante a fase na carreira militar, isto é, após observar que o salário apresenta níveis superiores de satisfação no posto de Furriel e que os Benefícios e a Promoção são mais valorizados no posto de 2º Furriel, podemos afirmar que numa fase inicial as recompensas extrínsecas são de facto mais valorizadas. Por outro lado, os Colegas de Trabalho são mais valorizados no posto de 1º Sargento e a Natureza do trabalho e a Supervisão são sobrevalorizados no posto de sargento-chefe, sugerindo uma tendência para as recompensas Intrínsecas numa fase final da carreira militar.

Considerando os fatores higiénicos e motivadores preconizados por Herzberg e a hierarquia das necessidades de Maslow, a tendência vai de encontro com os resultados obtidos. Ou seja, numa fase inicial o individuo procura assegurar as necessidades fisiológicas, materializadas pelas recompensas extrínsecas, para satisfazer as necessidades subsequentes, materializadas pelas recompensas Intrínsecas. Todavia, as recompensas extrínsecas constituem fatores higiénicos, responsáveis pela satisfação a curto prazo, sendo sua abstenção causadora de insatisfação e as recompensas Intrínsecas integram os fatores motivadores responsáveis pela satisfação a longo prazo.

Com isto, tendo em conta que um dos objetivos da GRH é atrair e reter pessoal jovem para as fileiras do Exército Português, torna-se essencial melhorar as recompensas extrínsecas, sobretudo o salário e os Benefícios numa fase inicial de carreira e garantir oportunidades para o desenvolvimento profissional até uma fase mais terminal da carreira.

Após esta reflexão conclusiva, deve ser feita uma retrospectiva de todo o processo de investigação adotado e perceber quais as limitações enfrentadas e em que medida é que as mesmas afetaram os resultados observados. Deste modo, a ausência de um modelo ou um sistema de recompensas adotado pela instituição militar compromete a capacidade de contextualizar a situação particular do exército, com isto recorreu-se essencialmente ao estudo da literatura para perceber as características de um sistema de recompensas e adaptá-lo a uma organização. Outra limitação prende-se sobretudo com a pandemia Covid-19 na medida em que constitui um fator influenciador na realização deste trabalho, como a recolha e análise de dados pertinentes para a investigação.

Com isto, apesar deste trabalhado de alguma forma constituir um ponto de partida para futuras investigações, seria pertinente criar um modelo ou um sistema de recompensas

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

adotado ao exército Português como uma ferramenta de Gestão de Recursos Humanos eficaz para aumentar a satisfação e o comprometimento organizacional dos nossos Militares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akhtar, C. S., Aamir, A., Khurshid, M. A., Abro, M. M. Q., & Hussain, J. (2015). Total Rewards and Retention: Case Study of Higher Education Institutions in Pakistan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 251–259. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.365>
- Armstrong, M. & Brown, D. (2006). *Strategic Reward: Making it Happen*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2009). *Increasing the effectiveness of reward management*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Arvey, R., Carter, G., & Buerkley, D. (1991). Job satisfaction: Dispositional and situational influences. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6(January 1991), 359–383.
- Bai, J., & Ng, S. (2005). Tests for skewness, kurtosis, and normality for time series data. *Journal of Business & Economic Statistics*, 23(1), 49-60.
- Barbosa, J. M. V. (2013). A Satisfação com as Recompensas e a Motivação da Força de Vendas em Portugal. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Bland, J. M., & Altman, D. G. (1997). Statistics notes: Cronbach's alpha. *Bmj*, 314(7080), 572.
- Boles, J. S., Wood, J. A., & Johnson, J. (2003). Interrelationships of role conflict, role ambiguity, and work–family conflict with different facets of job satisfaction and the moderating effects of gender. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 99-113.
- Bontemps, C., & Meddahi, N. (2005). Testing normality: a GMM approach. *Journal of Econometrics*, 124(1), 149-186.
- Bouça-Nova, C. A. F. (2013). A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas: Um estudo empírico em cooperativas agrícolas da Região Norte de Portugal. Dissertação de Mestrado no Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. <http://hdl.handle.net/10400.22/3165>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4th Ed., Oxford: Oxford University Press.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144(1), 392-402.
- Byrne, B. M., & Van de Vijver, F. J. (2010). Testing for measurement and structural equivalence in large-scale cross-cultural studies: Addressing the issue of nonequivalence. *International Journal of Testing*, 10(2), 107-132.
- Câmara, P. B. (2016). *Os sistemas de recompensa e a gestão estratégica de recursos Humanos*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Cardoso, L., Carvalheiro, C., Carvalho, A., & Humanos, O. R. (2015). *Gestão de Recursos Humanos: Boas práticas para as unidades hoteleiras do Norte de Portugal*. Lisboa: ISCAP.
- Cardoso, M. P. (2015). *Políticas de Remuneração como um Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Caridade, A. F. G. (2019). *A influência do sistema de recompensas na motivação e satisfação no trabalho: O caso do Setor Tecnológico*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Cávado e Ave. Barcelos.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organizations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1–19.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole.
- Chordiya, R., Sabharwal, M., & Goodman, D. (2017). Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction: Cross-National Comparative Study. *Public Administration*, 95(1), 178–195. <https://doi.org/10.1111/padm.12306>
- Connelly, L. M. (2015). Research questions and hypotheses. *Medsurg Nursing*, 24(6), 435–436. <https://doi.org/10.4324/9781315179544-3>
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York, NY: Lexington Books.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dartey-Baah, K., & Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *Physical Chemistry Chemical Physics*, 2(13), 2883–2892. <https://doi.org/10.1039/b002326o>
- Dimitriadis, E., Sarafidou, A., & Kaltsidou, D. (2014). The Impact of Effective Human Resource Management Practices on Job Satisfaction: The Case of National Bank of Greece. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(2), 57–76. <https://doi.org/10.35808/ijeaba/39>
- EME (2019). Diretiva Estratégica do Exército 2019-2021, Exército Português, Estado-Maior do Exército.
- Erbasi, A., & Arat, T. (2012). The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *International Business Research*, 5(10), 136–145. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n10p136>
- Evetts, J. (2006): Trust and professionalism: Challenges and occupational changes. *University of Nottingham*, 54(4), 515-531.
- Ewen, R. B., Smith, P. C., & Hulin, C. L. (1966). An empirical test of the Herzberg two-factor theory. *Journal of Applied Psychology*, 50(6), 544–550. <https://doi.org/10.1037/h0024042>
- Fernandes, A. F. B. (2017). *Work engagement e a satisfação: o papel das recompensas na organização*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Gonçalves, T. F. G. (2011). *Satisfação profissional e percepção do apoio organizacional: estudo exploratório como contributo para um sistema de compensações e benefícios no sector farmacêutico*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa.
- Gordon, V. (2011). Exploring the Job Satisfaction of Municipal Clerks. *Review of Public Personnel Administration*, 31(2), 190–208. <https://doi.org/10.1177/0734371X11408570>
- Granny, C., Smith, P., & Stone, E. (1992). *Job satisfaction: Advances in research and application*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Gregory, K. (2011). The Importance of Employee Satisfaction. 1–58. <http://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/review2011/gregory.pdf>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Haber, J. (2009). Chapter 2: Research Questions, Hypotheses and Clinical Questions. *Nursing Research: Methods and Critical Appraisal for Evidence-Based Practice*, 27–55.
- Hancock, G. R., Mueller, R. O., & Stapleton, L. M. (2010). *The reviewer's guide to quantitative methods in the social sciences*. New York: Routledge.
- Hantula, D. A. (2015). Job Satisfaction: The Management Tool and Leadership Responsibility. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(1–2), 81–94. <https://doi.org/10.1080/01608061.2015.1031430>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, New Jersey: Transaction.
- Hewitt, A. (2012). Total Rewards Survey. Transforming Potential into Value. *Aon Hewitt*. 84. https://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent_mgmt/2012_aonhewitt_total_rewards_survey.pdf
- Huxley, P., Evans, S., Gately, C., Webber, M., Mears, A., Pajak, S., & Katona, C. (2005). Stress and pressures in mental health social work: The worker speaks. *British Journal of Social Work*, 35(7), 1063-1079.
- Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*, 5(1), 21–38. <https://doi.org/10.31265/jcsw.v5i1.51>
- Judge, T., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective Well-Being at Work. *Sociological Inquiry*, 70(2), 172–178. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682x.2000.tb00904.x>
- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124–143.
- Kanungo, R. N. & Mendonca, M. (1988). Evaluating employee compensation. *California Management Review*, 31(1), 23-39.
- Karatepe, O. M., Uludag, O., & Menevis, I. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*. 27, 547–560. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.02.009>
- Khalid, K., Salim, H. M., & Loke, S.P. (2011). The Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Water Utility Industry. *International Conference on Financial Management and Economics*, 11, 35–41.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231–241. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00173>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21(4), 371–401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Kopelman, R. E., & Thompson, P. H. (1976). Boundary Conditions for Expectancy Theory Predictions of Work Motivation and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 19(2), 237–258. <https://doi.org/10.2307/255775>
- Kwak, S. G., & Kim, J. H. (2017). Central limit theorem: the cornerstone of modern statistics. *Korean journal of anesthesiology*, 70(2), 144.
- Lawler III, E. E. (1982). The Strategic Design of Reward Systems. *University of Southern California Los Angeles*. Center for effective organizations.
- Lawler, E. E., & Suttle, J. L. (1973). Expectancy theory and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(3), 482–503. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90066-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90066-4)
- Le Grande, J. (2003): Motivation, Agency, and Public Policy: Knights and Knaves, Pawns and Queens. *Oxford University Press*.
- Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 33(2), 135–149. <https://doi.org/10.1177/0165551506068174>
- Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). Expecting more out of Expectancy Theory: History urges inclusion of the social context. *International Management Review*, 14(1), 24–38. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/325176363>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? Organizational behavior and human performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2017). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 80–90. <https://doi.org/10.3923/rjbm.2017.80.90>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. de C. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69–79. <https://doi.org/10.1590/s0303-76572005000200007>
- Martins, A. P. C., Moreira, P. P. O., & Silva, M. D. C. C. (2016). *O Desenho do Sistema de Recompensas de uma Organização do Setor Bancário*. Dissertação de Mestrado. ISMT.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Melfe, A. C. D. J. (2014). *A Satisfação no Trabalho e as Recompensas Salariais*. Dissertação de Mestrado. Universidade da Beira Interior.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2002). Decreto-Lei n.º 316/2002 de 27 de dezembro: Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas. *Diário da República n.º 299/2002*, Série I-A de 2002-12-27.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2009). Lei Orgânica n.º 2/2009 de 22 de julho: Regulamento de Disciplina Militar. *Diário da República n.º 140/2009*, Série I de 2009-07-22.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2014). Decreto-Lei n.º 186/2014 de 29 de dezembro: Lei Orgânica do Exército. *Diário da República n.º 250/2014*, Série I de 2014-12-29.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2015). Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio: Estatuto dos Militares das Forças Armadas. *Diário da República n.º 104/2015*, Série I de 2015-05-29.
- Miot, H. A. (2017). Avaliação da normalidade dos dados em estudos clínicos e experimentais. *Jornal vascular brasileiro*, 16(2), 88-91.
- Narehan, H., Hairunnisa, M., Norfadzillah, R. A., & Freziamella, L. (2014). The Effect of Quality of Work Life (QWL) Programs on Quality of Life (QOL) among Employees at Multinational Companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 24–34. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1136>
- Nawab, S., & Bhatti, K. (2011). Influence of employee compensation on organizational commitment and job satisfaction: A case study of educational sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), 25–32.
- Nguyen, A. N., Taylor, J., & Bradley, S. (2003). *Relative pay and job satisfaction: some new evidence*. Doctor Dissertation. Lancaster University Management School, Economics Department.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Oliveira, M. I. T. (2018). *Satisfação com as recompensas e motivação da força de trabalho: contributos de um estudo no setor privado português*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho.
- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2017). Impact of management practices on job satisfaction. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18(5), 92-115.
- Park, S., Tseng, Y., & Kim, S. (2016). The impact of innovation on job satisfaction: Evidence from U.S. federal agencies. *Asian Social Science*, 12(1), 274–286. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n1p274>
- Qasim, S., Cheema, F.-E.-A., & Syed, N. (2012). Exploring Factors Affecting Employees Job Satisfaction At Work. *IBT Journal of Business Studies*, 8(1), 8–4.
- Rainha, L. C. da S. C. (2016). *Motivação e Satisfação no Trabalho: Aplicação numa organização do setor de formação profissional*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora.
- Rato, I. M. da S. (2019). *A importância dos sistemas de recompensa para a motivação e satisfação dos trabalhadores no sector da hotelaria*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora.
- Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of shapiro-wilk, kolmogorov-smirnov, lilliefors and anderson-darling tests. *Journal of statistical modeling and analytics*, 2(1), 21-33.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(10), 717–725. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Ribeiro, M. F., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, 26(26), 105–131. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>
- Rito, P. P. (2006). O sistema de recompensas: Remunerações e benefícios. *Revista TOC*, 80, 44–55.
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real World Research: A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings*. Wiley.
- Rounds, J. B., Dawis, R. & Lofquist, L. H. (1987). Measurement of person-environment fit and prediction of satisfaction in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 297-318.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for Business Students*. Harlow: Pearson education.
- Schwab, D. P. & Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations: A journal of economy and society*, 9(4), 408-430.
- Serras, P. M. (2014). *A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho*. Dissertação de Doutoramento. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Silva, M. M. P. D. S. A. (2008). *As práticas de recompensas. Consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Dissertação de Doutoramento. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Silva, S. C. B. F. (2016). *A relação entre a motivação, o sistema de recompensas e a intenção de saída dos oficiais da Força Aérea*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. 7ª ed., Lisboa: Lidel.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Thousand oaks: Sage Publications.
- Suciu, L. E., Mortan, M., & Lazar, L. (2013). Vroom's expectancy theory. An empirical study: Civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 9(39), 180-200.
- Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. *Language Institute Chulalongkorn University*, 1, 2-3.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 851- 870. <https://doi.org/10.1002/job.1933>
- Tavares, J. I. R. (2019). *Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management & Entrepreneurship*. Pearson.
- Uysal, H. T., Aydemir, S., & Genc, E. (2017). Maslow's hierarchy of needs in 21st century: The examination of vocational differences. *Researches on Science and Art in 21st Century*. 211-27.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Varela, S. H. V. (2017). *Sistema de recompensas e satisfação no trabalho-estudo de caso da Caixa Económica de Cabo Verde*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
- Velmurugan, T. A., & Sankar, J. G. (2017). A Comparative Study on Motivation Theory with Maslow's Hierarchy theory and Two factor theory in Organization. *Indo-Iranian Journal of Scientific Research*, 1(1), 204–208.
- Watson. (2015). *Quantitative Research*. The SAGE Encyclopedia of LGBTQ Studies, 44–48. <https://doi.org/10.4135/9781483371283.n319>
- West, J. P., & Berman, E. M. (2009). Job satisfaction of public managers in special districts. *Review of Public Personnel Administration*, 29(4), 327–353. <https://doi.org/10.1177/0734371X09337710>
- Yang, X., & Wang, W. (2013). Exploring the determinants of job satisfaction of civil servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 42(4), 566–587. <https://doi.org/10.1177/0091026013502169>
- Zia ur Rehman, M., Khan, M. R., Ali Lashari, Z., & Ali Lashari, J. (2011). Effect of Job Rewards on Job Satisfaction, Moderating Role of Age Differences: Emperical Evidence from Pakistan. *SSRN Electronic Journal*, 4(6), 1131–1139. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1507742>

APÊNDICES

APÊNDICE A - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O presente questionário é anónimo e confidencial. Os dados recolhidos têm como objetivo único um trabalho de investigação aplicado ao Mestrado Integrado de Administração Militar da Academia militar, intitulado “A influência do sistema de recompensas na satisfação organizacional dos Sargentos do Exército Português”. Este questionário tem uma duração prevista de 7 minutos. Antes de começar a responder, leia atentamente as instruções, sendo que não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião sincera e justa. Obrigado pela sua cooperação.

Dados Sociodemográficos

Sexo:

M ____ F ____

Idade:

Inferior a 25 anos ____

Entre 25 e 30 anos ____

Entre 31 e 35 anos ____

Entre 36 e 40 anos ____

Entre 41 e 45 anos ____

Entre 46 e 50 anos ____

Mais de 50 anos ____

Habilitações:

1º ciclo (4ª classe) ____

2º Ciclo (6º ano) ____

3º Ciclo (9º ano) ____

Ensino Secundário (12º ano) ____

Ensino Superior: ____

Outro (identificar): ____

Posto:

APÊNDICES

2º Furriel _____

Furriel _____

2º Sargento _____

1º Sargento _____

Sargento-Ajudante _____

Sargento-Chefe _____

Sargento-Mor _____

Regime de Efetividade:

Contratado _____

Quadros Permanentes: Efetivo _____ Reserva _____

Satisfação Organizacional

Por favor selecione o número correspondente a cada pergunta que mais se a aproxima, refletindo a sua opinião sobre ela. (1- Não Corresponde de todo; 7- Corresponde Exatamente)

		Não Corresponde de todo			Corresponde Exatamente			
1	Sinto que o meu salário é justo para o trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6	7
2	Existe realmente pouca oportunidade de promoção no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3	O meu chefe é bastante competente a fazer o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4	Não estou satisfeito com o subsídio de refeição (em espécie ou numerário)	1	2	3	4	5	6	7
5	Quando faço um bom trabalho, sou reconhecido por isso (como mereço).	1	2	3	4	5	6	7
6	Muitas das nossas regras e procedimentos fazem com que seja difícil fazer um bom trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7	Gosto das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8	Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.	1	2	3	4	5	6	7
9	A comunicação organização.	1	2	3	4	5	6	7

APÊNDICES

10	Os aumentos são poucos e com pouca diferença entre si.	1	2	3	4	5	6	7
11	Aqueles que fazem um bom trabalho, têm uma boa oportunidade de serem promovidos.	1	2	3	4	5	6	7
12	O meu chefe é injusto comigo.	1	2	3	4	5	6	7
13	Os benefícios que recebemos são tão bons como a maioria das outras organizações oferecem.	1	2	3	4	5	6	7
14	Eu não sinto que o meu trabalho seja apreciado.	1	2	3	4	5	6	7
15	Os meus esforços para fazer um bom trabalho são raramente bloqueados pela burocracia.	1	2	3	4	5	6	7
16	Penso que tenho de trabalhar mais no meu local de trabalho por causa da incompetência das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17	Eu gosto de fazer as coisas que faço no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
18	Os objetivos desta organização não são claros para mim.	1	2	3	4	5	6	7
19	Eu sinto-me desvalorizado pela organização quando penso sobre o que eles me pagam.	1	2	3	4	5	6	7
20	Chega-se mais longe na carreira aqui do que noutros sítios.	1	2	3	4	5	6	7
21	O meu chefe mostra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
22	Os benefícios que temos são justos.	1	2	3	4	5	6	7
23	Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.	1	2	3	4	5	6	7
24	Tenho muito o que fazer no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
25	Gosto dos meus camaradas.	1	2	3	4	5	6	7
26	Muitas vezes sinto que não sei o que se está a passar com a organização.	1	2	3	4	5	6	7
27	Sinto-me orgulhoso em fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
28	Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades para aumento de salário.	1	2	3	4	5	6	7
29	Não temos certos benefícios que deveríamos ter.	1	2	3	4	5	6	7

APÊNDICES

30	Eu gosto do meu chefe	1	2	3	4	5	6	7
31	Gostava que o meu trabalho fosse mais operacional do que administrativo	1	2	3	4	5	6	7
32	Eu não sinto que os meus esforços são recompensados da maneira que deveriam ser.	1	2	3	4	5	6	7
33	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	1	2	3	4	5	6	7
34	Existem muitos conflitos no local de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
35	O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5	6	7
36	Os desempenhos de funções não estão totalmente explicados.	1	2	3	4	5	6	7
37	Sinto-me satisfeito com a remuneração que recebo ao fim do mês	1	2	3	4	5	6	7
38	Consigo ter um nível de vida adequado ao meu estatuto	1	2	3	4	5	6	7
39	Consigo ter uma vida modesta, sem ter de recorrer frequentemente a outros modos de financiamento	1	2	3	4	5	6	7
40	Não estou satisfeito com o suplemento de condição militar	1	2	3	4	5	6	7
41	Sinto que não sou louvado pelo meu desempenho	1	2	3	4	5	6	7
42	O risco associado à condição militar é compensado pelos benefícios e pela remuneração que recebo	1	2	3	4	5	6	7
43	Já pensei em rescindir contrato/pedir abate aos quadros porque não sou devidamente recompensado pelo meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
44	Ao longo da minha carreira nunca me senti frustrado com as recompensas que recebo	1	2	3	4	5	6	7
45	A remuneração base é adequada ao meu nível de vida	1	2	3	4	5	6	7

APÊNDICE B - ESTATÍSTICA DE FIABILIDADE E NORMALIDADE

Tabela n.º 3 - Alpha de Cronbach

Estatística de Fiabilidade	
Alfa de Cronbach	Nº de itens
0,658	45

Fonte: Elaboração própria baseado no IBM SPSS Statistics 26

Tabela n.º 4 - Teste de Normalidade de Shapiro-Wilk e Kolmogorov-Smirnov

Testes de Normalidade				
	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Estatística	Sig.	Estatística	Sig.
Questão 1	0,178	0,000	0,918	0,000
Questão 2	0,193	0,000	0,908	0,000
Questão 3	0,178	0,000	0,919	0,000
Questão 4	0,154	0,000	0,911	0,000
Questão 5	0,147	0,000	0,935	0,000
Questão 6	0,117	0,000	0,945	0,000
Questão 7	0,275	0,000	0,854	0,000
Questão 8	0,189	0,000	0,898	0,000
Questão 9	0,126	0,000	0,945	0,000
Questão 10	0,356	0,000	0,616	0,000
Questão 11	0,198	0,000	0,881	0,000
Questão 12	0,219	0,000	0,881	0,000
Questão 13	0,178	0,000	0,899	0,000
Questão 14	0,147	0,000	0,940	0,000
Questão 15	0,148	0,000	0,947	0,000
Questão 16	0,153	0,000	0,934	0,000
Questão 17	0,246	0,000	0,861	0,000
Questão 18	0,198	0,000	0,915	0,000
Questão 19	0,151	0,000	0,932	0,000
Questão 20	0,237	0,000	0,859	0,000
Questão 21	0,158	0,000	0,922	0,000
Questão 22	0,180	0,000	0,916	0,000
Questão 23	0,185	0,000	0,927	0,000
Questão 24	0,205	0,000	0,906	0,000
Questão 25	0,275	0,000	0,851	0,000
Questão 26	0,180	0,000	0,911	0,000
Questão 27	0,224	0,000	0,843	0,000
Questão 28	0,247	0,000	0,813	0,000
Questão 29	0,243	0,000	0,828	0,000
Questão 30	0,188	0,000	0,901	0,000
Questão 31	0,151	0,000	0,922	0,000

APÊNDICES

Questão 32	0,164	0,000	0,926	0,000
Questão 33	0,243	0,000	0,825	0,000
Questão 34	0,219	0,000	0,912	0,000
Questão 35	0,191	0,000	0,907	0,000
Questão 36	0,137	0,000	0,927	0,000
Questão 37	0,236	0,000	0,862	0,000
Questão 38	0,172	0,000	0,924	0,000
Questão 39	0,132	0,000	0,938	0,000
Questão 40	0,202	0,000	0,852	0,000
Questão 41	0,152	0,000	0,914	0,000
Questão 42	0,246	0,000	0,833	0,000
Questão 43	0,162	0,000	0,885	0,000
Questão 44	0,202	0,000	0,901	0,000
Questão 45	0,190	0,000	0,910	0,000

Fonte: Elaboração própria baseado no IBM SPSS Statistics 26

Tabela n.º 5 - Teste de Normalidade (Dados de Assimetria e Curtose)

	N	Média	Assimetria		Curtose	
	Estadística	Estadística	Estadística	Desvio Padrão	Estadística	Desvio Padrão
Questão 1	471	3,074	0,510	0,113	-0,591	0,225
Questão 2	471	4,885	-0,487	0,113	-0,823	0,225
Questão 3	471	4,820	-0,599	0,113	-0,299	0,225
Questão 4	471	3,518	0,282	0,113	-1,082	0,225
Questão 5	471	3,624	0,003	0,113	-1,002	0,225
Questão 6	471	4,234	-0,027	0,113	-0,889	0,225
Questão 7	471	5,667	-1,095	0,113	1,416	0,225
Questão 8	471	4,592	-0,365	0,113	-1,173	0,225
Questão 9	471	3,669	0,088	0,113	-0,852	0,225
Questão 10	471	6,304	-2,272	0,113	5,069	0,225
Questão 11	471	2,688	0,768	0,113	-0,235	0,225
Questão 12	471	2,743	0,802	0,113	-0,030	0,225
Questão 13	471	2,775	0,532	0,113	-0,535	0,225
Questão 14	471	4,231	-0,110	0,113	-0,935	0,225
Questão 15	471	3,671	0,150	0,113	-0,722	0,225
Questão 16	471	3,650	0,180	0,113	-0,965	0,225
Questão 17	471	5,429	-1,122	0,113	1,069	0,225
Questão 18	471	4,671	-0,354	0,113	-0,991	0,225
Questão 19	471	4,586	-0,285	0,113	-0,886	0,225
Questão 20	471	2,437	0,902	0,113	0,085	0,225
Questão 21	471	3,437	0,378	0,113	-0,861	0,225
Questão 22	471	3,000	0,541	0,113	-0,479	0,225
Questão 23	471	4,635	-0,302	0,113	-0,898	0,225
Questão 24	471	5,306	-0,563	0,113	0,307	0,225

APÊNDICES

Questão 25	471	5,824	-0,933	0,113	1,073	0,225
Questão 26	471	3,021	0,576	0,113	-0,545	0,225
Questão 27	471	5,707	-1,192	0,113	1,629	0,225
Questão 28	471	2,257	1,288	0,113	1,258	0,225
Questão 29	471	2,348	1,187	0,113	0,912	0,225
Questão 30	471	5,085	-0,790	0,113	0,509	0,225
Questão 31	471	4,624	-0,329	0,113	-0,634	0,225
Questão 32	471	3,397	0,392	0,113	-0,826	0,225
Questão 33	471	2,304	1,077	0,113	0,381	0,225
Questão 34	471	3,074	0,538	0,113	-0,435	0,225
Questão 35	471	5,055	-0,751	0,113	0,565	0,225
Questão 36	471	3,592	0,278	0,113	-0,962	0,225
Questão 37	471	2,556	0,836	0,113	-0,235	0,225
Questão 38	471	3,057	0,361	0,113	-0,765	0,225
Questão 39	471	4,178	-0,124	0,113	-1,014	0,225
Questão 40	471	2,696	0,808	0,113	-0,373	0,225
Questão 41	471	3,246	0,426	0,113	-0,853	0,225
Questão 42	471	2,180	1,176	0,113	1,258	0,225
Questão 43	471	3,989	-0,018	0,113	-1,444	0,225
Questão 44	471	2,962	0,674	0,113	-0,409	0,225
Questão 45	471	2,873	0,567	0,113	-0,396	0,225

Fonte: Elaboração própria baseado no IBM SPSS Statistics 26

APÊNDICE C - CARACTERIZAÇÃO ESTATÍSTICA DOS INQUIRIDOS

Tabela n.º 6 - Caracterização estatística do sexo dos inquiridos

Sexo		
	Frequência	Percentagem (%)
Feminino	33	7,01
Masculino	438	92,99

Fonte: Elaboração própria baseado no *IBM SPSS Statistics 26*

Tabela n.º 7 - Caracterização estatística das Habilitações dos inquiridos

Habilitações		
	Frequência	Percentagem (%)
2º Ciclo (6º ano)	1	0,21
3º Ciclo (9º ano)	2	0,42
Ensino Secundário (12º ano)	377	80,04
Ensino Superior (licenciatura)	73	15,50
Ensino Superior (Mestrado)	17	3,61
Doutoramento	1	0,21

Fonte: Elaboração própria baseado no *IBM SPSS Statistics 26*

Tabela n.º 8 - Caracterização estatística do Posto dos inquiridos

Posto		
	Frequência	Percentagem (%)
2º Furriel	16	3,4
Furriel	17	3,6
2º Sargento	42	8,9
1º Sargento	102	21,7
Sargento-Ajudante	171	36,3
Sargento-Chefe	91	19,3
Sargento-Mor	32	6,8

Fonte: Elaboração própria baseado no *IBM SPSS Statistics 2*

Tabela n.º 9 - Caracterização estatística do regime de efetividade dos inquiridos

Regime de Efetividade		
	Frequência	Percentagem (%)
Contratado	44	9,34
Quadros Permanentes (Ativo)	408	86,62
Quadros Permanentes (Reserva)	19	4,03

Fonte: Elaboração própria baseado no *IBM SPSS Statistics 26*

APÊNDICE D - ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

Tabela n.º 10 - Estatística descritiva das questões levantadas pelo inquérito por questionário

Estatísticas descritivas					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Questão 1	1	7	3,07	1,54	471
Questão 2	1	7	4,89	1,72	471
Questão 3	1	7	4,82	1,57	471
Questão 4	1	7	3,52	1,96	471
Questão 5	1	7	3,62	1,61	471
Questão 6	1	7	4,23	1,66	471
Questão 7	1	7	5,67	1,14	471
Questão 8	1	7	4,59	1,95	471
Questão 9	1	7	3,67	1,58	471
Questão 10	1	7	6,30	1,25	471
Questão 11	1	7	2,69	1,57	471
Questão 12	1	7	2,74	1,59	471
Questão 13	1	7	2,77	1,53	471
Questão 14	1	7	4,23	1,67	471
Questão 15	1	7	3,67	1,54	471
Questão 16	1	7	3,65	1,78	471
Questão 17	1	7	5,43	1,38	471
Questão 18	1	7	4,67	1,77	471
Questão 19	1	7	4,59	1,70	471
Questão 20	1	7	2,44	1,42	471
Questão 21	1	7	3,44	1,81	471
Questão 22	1	7	3,00	1,58	471
Questão 23	1	7	4,63	1,67	471
Questão 24	1	7	5,31	1,19	471
Questão 25	2	7	5,82	0,99	471
Questão 26	1	7	3,02	1,63	471
Questão 27	1	7	5,71	1,29	471
Questão 28	1	7	2,26	1,42	471
Questão 29	1	7	2,35	1,47	471
Questão 30	1	7	5,08	1,42	471
Questão 31	1	7	4,62	1,71	471
Questão 32	1	7	3,40	1,66	471
Questão 33	1	7	2,30	1,45	471
Questão 34	1	7	3,07	1,52	471
Questão 35	1	7	5,06	1,31	471
Questão 36	1	7	3,59	1,81	471
Questão 37	1	7	2,56	1,53	471
Questão 38	1	7	3,06	1,54	471

APÊNDICES

Questão 39	1	7	4,18	1,78	471
Questão 40	1	7	2,70	1,76	471
Questão 41	1	7	3,25	1,79	471
Questão 42	1	7	2,18	1,24	471
Questão 43	1	7	3,99	2,20	471
Questão 44	1	7	2,96	1,65	471
Questão 45	1	7	2,87	1,52	471

Fonte: Elaboração própria baseado no *IBM SPSS Statistics 26*

Tabela n.º 11 - Estatística descritiva das dimensões de Recompensas

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Salário	471	1,38	5,63	3,50	0,72
Benefícios	471	1,00	5,50	2,75	0,97
Promoção	471	1,00	6,00	3,08	0,86
Supervisão	471	1,75	6,00	4,02	0,59
Colegas de Trabalho	471	3,00	7,00	4,55	0,62
Natureza do Trabalho	471	1,67	7,00	4,87	0,83
Comunicação	471	1,00	5,75	3,79	0,81
Satisfação Global	471	2,11	6,56	4,30	0,73
Reconhecimento	471	1,00	6,25	3,56	0,87

Fonte: Elaboração própria baseado no *IBM SPSS Statistics 26*

Tabela n.º 12 - Estatística descritiva dos tipos de recompensas

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Extrínsecas	471	1,67	5,13	3,11	0,67
Intrínsecas	471	2,75	5,20	4,06	0,36

Fonte: Elaboração própria baseado no *IBM SPSS Statistics 26*

Tabela n.º 13 - Estatística descritiva da relação entre o Posto e o tipo de recompensa

Relação entre Posto e Recompensa							
	2ºFurriel	Furriel	2º Sargento	1º Sargento	Sargento-Ajudante	Sargento-Chefe	Sargento-Mor
Salário	4,05	4,16	3,56	3,37	3,38	3,58	3,62
Benefícios	3,34	3,1	2,96	2,54	2,65	2,88	2,88
Promoção	3,69	2,87	3,04	2,96	2,94	3,21	3,67
Colegas de Trabalho	4,58	4,66	4,46	4,77	4,52	4,41	4,49
supervisão	4,03	4,01	3,89	3,95	4,04	4,19	3,84
Comunicação	3,95	3,85	3,79	3,57	3,85	3,93	3,65
Reconhecimento	4,17	3,51	3,58	3,33	3,49	3,66	4,08
Natureza do Trabalho	4,71	4,63	4,86	4,91	4,84	4,99	4,74

Fonte: Elaboração própria baseado no *IBM SPSS Statistics 26*

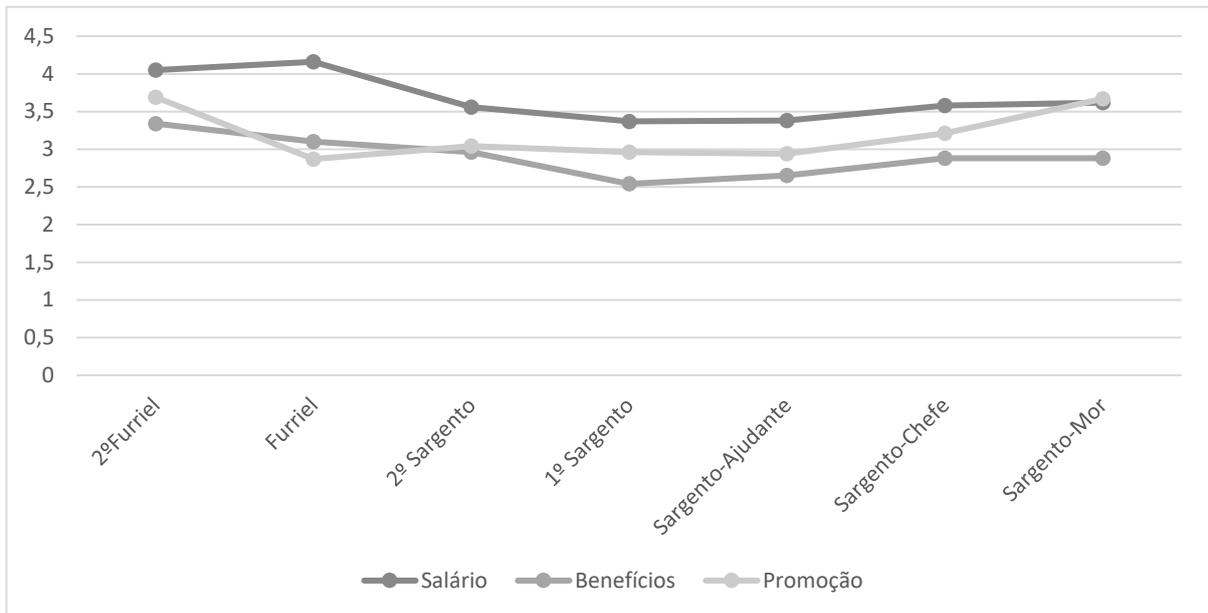


Figura n.º 6 - Relação (Média) entre o Posto e as Recompensas Intrínsecas

Fonte: Elaboração própria baseado no *IBM SPSS Statistics 26*

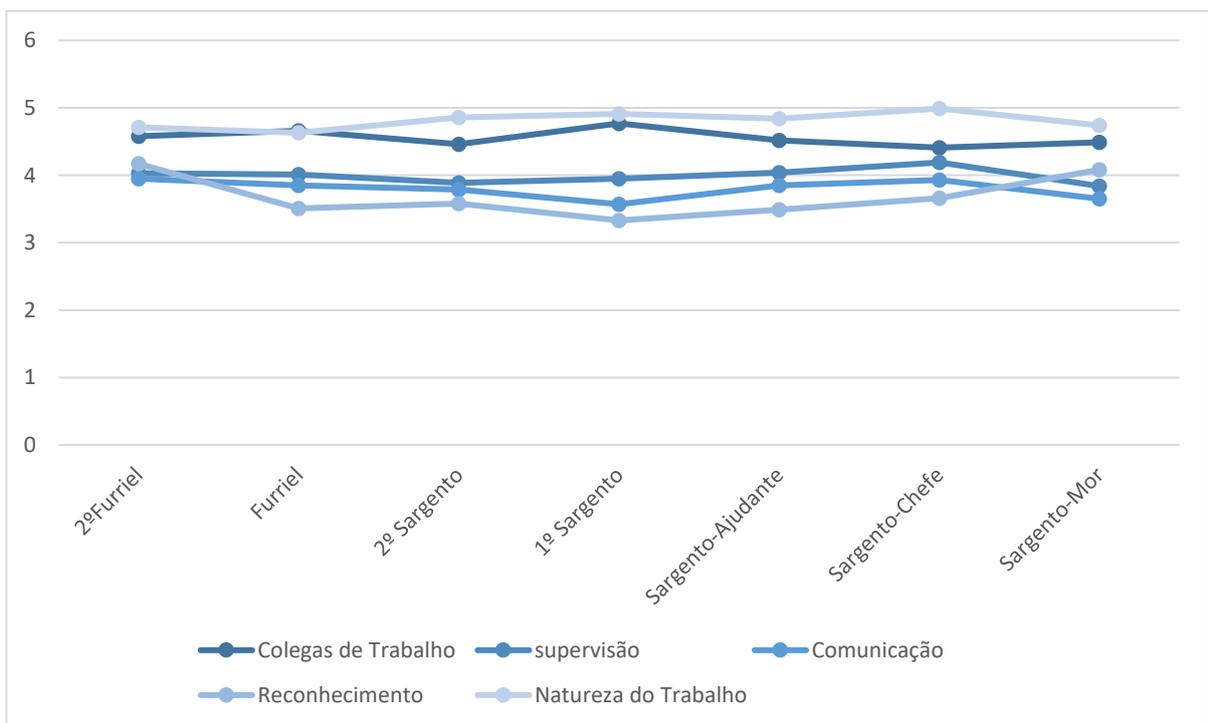


Figura n.º 7 - Relação (Média) entre o Posto e as Recompensas Extrínsecas

Fonte: Elaboração própria baseado no *IBM SPSS Statistics 26*

APÊNDICES

Tabela n.º 14 - Estatística descritiva dos Coeficientes de Correlação de Pearson

Correlação de Pearson		
		Satisfação Global
Salário	Correlação de Pearson	0,546
	Sig. (2 extremidades)	0,000
Benefícios	Correlação de Pearson	0,491
	Sig. (2 extremidades)	0,000
Promoção	Correlação de Pearson	0,532
	Sig. (2 extremidades)	0,000
Supervisão	Correlação de Pearson	0,131
	Sig. (2 extremidades)	0,004
Colegas de Trabalho	Correlação de Pearson	-0,071
	Sig. (2 extremidades)	0,122
Natureza do Trabalho	Correlação de Pearson	0,132
	Sig. (2 extremidades)	0,004
Comunicação	Correlação de Pearson	0,504
	Sig. (2 extremidades)	0,000

Fonte: Elaboração própria baseado no IBM SPSS Statistics 26

Tabela n.º 15 - Estatística descritiva dos Coeficientes de Correlação de Pearson por tipo de recompensa

Correlação de Pearson por Tipo de Recompensas		
		Satisfação Global
Extrínsecas	Correlação de Pearson	0,658
	Sig. (2 extremidades)	0,000
Intrínsecas	Correlação de Pearson	0,552
	Sig. (2 extremidades)	0,000

Fonte: Elaboração própria baseado no IBM SPSS Statistics 26