



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS**  
**EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**ANÁLISE DA ATRATIVIDADE E SATISFAÇÃO DA CLASSE DE**  
**PRAÇAS DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA**

**ANTÓNIO VASCO TEIXEIRA ROBERT MONTEZ**

**OUTUBRO – 2022**



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS**  
**EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**ANÁLISE DA ATRATIVIDADE E SATISFAÇÃO DA CLASSE**  
**DE PRAÇAS DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA**

**ANTÓNIO VASCO TEIXEIRA ROBERT MONTEZ**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSORA DOUTORA SOFIA MARGARIDA MORAIS LOURENÇO**

**CAPITÃO ADMAER ANA MAFALDA CASTANHO**

**OUTUBRO – 2022**

## Resumo

Esta dissertação explora as relações teóricas entre Motivação, Compromisso Organizacional, Preferência por Incentivos e a Atratividade e a Satisfação dos militares da Classe de Praças da Força Aérea Portuguesa. De forma a testar empiricamente estas relações foi realizado um inquérito aos militares da Classe de Praças da Força Aérea. Os dados foram analisados através do Modelo de Equações Estruturais dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), com o *software SmartPLS 3.0*.

Os resultados evidenciam que o Compromisso Organizacional está positivamente relacionado com a Preferência por Incentivos Intrínsecos, a Preferência por Incentivos de Suporte, e a Preferência por Incentivos Financeiros. Existe também uma relação positiva entre a Preferência por Incentivos Financeiros e a Satisfação da Classe de Praças. Os resultados mostram também que a Preferência por Incentivos Extrínsecos e a Preferência por Incentivos Financeiros estão positivamente relacionadas com a Atratividade da Classe de Praças. Inversamente, a Preferência por Incentivos de Suporte encontra-se negativamente relacionada com a Atratividade da Classe de Praças.

**Palavras-Chave:** Motivações, Compromisso Organizacional, Satisfação, Atratividade, Incentivos.

## **Abstract**

This thesis intends to explore the theoretical relationships among Motivation, Organizational Commitment, Preference for Incentives and Attractiveness and Satisfaction of enlisted ranks of the Portuguese Air Force. To test these empirical relations a survey was designed and distributed to those soldiers. In the scope of data analysis, the Partial Least Squares Structural Equations Model (PLS-SEM) was applied, using the Smart PLS 3.0 software.

The results show that Organizational Commitment is positively related to the Preference for Intrinsic Incentives, the Preference for Support Incentives and the Preference for Financial Incentives. There is also a positive relationship between the Preference for Financial Incentives and the Satisfaction of enlisted soldiers. The results also show that the Preference for Extrinsic Incentives and the Preference for Financial Incentives are positively related to the Attractiveness of enlisted ranks. Conversely, the Preference for Support Incentives is negatively related to the Attractiveness of enlisted ranks.

**Keywords:** Motivations, Organizational Commitment, Satisfaction, Attractiveness, Incentives.

## **Agradecimentos**

Queria em primeiro lugar agradecer à minha família por todo o apoio, suporte emocional e bem-estar que me proporcionou longo desta fase sem o qual não teria terminado esta tão importante etapa. Estiveram sempre do meu lado e mesmo quando eu não acreditava que conseguiria, sempre me deram o alento para acreditar que era capaz.

Queria também agradecer à Sra. Professora Sofia Lourenço, pela sua atitude incansável, excelente capacidade intelectual e de trabalho. Um muito obrigado por desde cedo ter abraçado este projeto e por me ter sempre ajudado e aconselhado ao longo de toda esta etapa.

Um obrigado à minha Coorientadora Capitão Admaer Ana Castanho por todo o apoio que sempre se prontificou a dar-me, pelos seus conselhos e pelos seus contributos para este trabalho.

Um muito obrigado aos meus camaradas, em especial, ao Luís, pois sem a vossa camaradagem e a lealdade não teria ultrapassado todos os obstáculos que se opuseram.

Uma palavra também muito especial ao Major Admaer Artur Guerreiro por me ter sempre incentivado no sentido concretizar este meu objetivo com sucesso.

## Índice

<b>RESUMO</b> .....	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>II</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>III</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTA DE APÊNDICES</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b> .....	<b>VI</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>3</b>
2.1. SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO E MOTIVAÇÃO.....	3
2.2. COMPROMISSO ORGANIZACIONAL.....	5
2.3. SISTEMAS DE INCENTIVOS.....	6
2.3.1. Incentivos Intrínsecos.....	7
2.3.2. Incentivos Extrínsecos.....	8
2.3.3. Incentivos de Suporte.....	8
2.3.4. Incentivos Financeiros.....	9
2.4. RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E PREFERÊNCIAS POR INCENTIVOS.....	10
2.5. RELAÇÃO ENTRE COMPROMISSO ORGANIZACIONAL E PREFERÊNCIAS POR INCENTIVOS.....	12
2.6. SATISFAÇÃO.....	12
2.7. RELAÇÃO ENTRE PREFERÊNCIAS POR INCENTIVOS E SATISFAÇÃO.....	13
2.8. ATRATIVIDADE.....	14
2.9. RELAÇÃO ENTRE PREFERÊNCIA POR INCENTIVOS E ATRATIVIDADE.....	15
2.10. MODELO CONCEPTUAL.....	16
<b>3. CONTEXTO DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>16</b>
3.1. FORÇA AÉREA PORTUGUESA.....	16
3.2. INCENTIVOS À CLASSE DE PRAÇAS.....	17
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	<b>20</b>
4.1. MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS.....	20
4.2. DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	21
4.3. MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS.....	22
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	<b>26</b>
5.1. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA.....	26
5.2. ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	26
5.3. MODELO DE MEDIÇÃO.....	27
5.4. MODELO ESTRUTURAL.....	28
5.5. RESULTADOS.....	29
5.6. ANÁLISES ADICIONAIS E DE ROBUSTEZ.....	30
<b>6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA</b> .....	<b>31</b>

## **Lista de Figuras**

Figura 1: Modelo Conceptual .....	16
-----------------------------------	----

## **Lista de Tabelas**

Tabela 1: Resultados das hipóteses de investigação.....	30
---	----

## **Lista de Apêndices**

Apêndice 1 - Caracterização da amostra .....	41
Apêndice 2 - Estatística Descritiva.....	42
Apêndice 3 - Modelo de Medição .....	43
Apêndice 4 - Consistência Interna e Validade Convergente .....	44
Apêndice 5 - Consistência Interna e Validade Convergente (Continuação) .....	45
Apêndice 6 - Correlações de Fornell-Larcker .....	45
Apêndice 7 - Rácios HTMT .....	46
Apêndice 8 - Avaliação da multicolinearidade do Modelo Estrutural .....	46
Apêndice 9 - R quadrado (R <sup>2</sup> ) do Modelo Estrutural .....	46
Apêndice 10 - Avaliação do f <sup>2</sup> do Modelo Estrutural.....	46
Apêndice 11 - Relevância Preditiva .....	47
Apêndice 12 - IPMA para a Atratividade.....	47
Apêndice 13 - IPMA para a Satisfação .....	47

## **Lista de Abreviaturas**

**AT** – Atratividade

**AVE** – Variância Média Extraída

**CO** – Compromisso Organizacional

**CP** – Classe de Praças da Força Aérea

**CR** – *Composite Reliability*

**EMFAR** - Estatuto dos Militares das Forças Armadas

**FA** – Força Aérea Portuguesa

**FFAA** – Forças Armadas Portuguesas

**HTMT** – Heterotrait-Monotrait

**IASFA** – Instituto de Ação Social das Forças Armadas

**IQ** – Inquérito por Questionário

**ISEG** – Instituto Superior de Economia e Gestão

**MDN** – Ministério da Defesa Nacional

**MI** – Motivação Intrínseca

**OL** – Outer Loading

**PLS-SEM** – Modelo das Equações Estruturais nos Mínimos Quadrados Parciais

**PPI** – Preferência por Incentivos

**PPIE** – Preferência por Incentivos Extrínsecos

**PPIF** – Preferência por Incentivos Financeiros

**PPII** – Preferência por Incentivos Intrínsecos

**PPIS** – Preferência por Incentivos de Suporte

**RMM** – Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas

**ST** – Satisfação

**SCG** – Sistemas de Controlo de Gestão

**VIF** – Variance Inflation Factors



## 1. Introdução

A Classe de Praças (CP) encontra-se na base da pirâmide de toda a estrutura hierárquica da Força Aérea (FA). Como tal, para que a pirâmide tenha uma estrutura sustentável, é necessário apresentar um maior número de praças face às restantes categorias. No entanto, nos últimos anos tem-se assistido a uma crescente falta de efetivos na CP. O presente estudo tem como principal objetivo investigar a atratividade da CP bem como a satisfação destes militares. Em declarações, durante a sessão solene comemorativa do 48.º aniversário do 25 de Abril às Forças Armadas, sua Excelência o Presidente da República Sr. Professor Dr. Marcelo Rebelo de Sousa referiu que "porque reconhecer como são importantes as Forças Armadas na nossa vida como pátria exige mais do que recordarmos por palavras essa sua importância. Porque se queremos Forças Armadas fortes, unidas, motivadas temos de querer que tenham condições para serem ainda mais fortes, unidas e motivadas". Adicionalmente, em declaração à estação portuguesa TSF Rádio Notícias, o Presidente da Associação Nacional de Praças refere que "nós temos neste momento mais saídas do que entradas nas fileiras, não há ainda matéria para se reter jovens nas forças armadas. As carreiras são pouco atrativas, a tabela salarial das forças armadas não é revista há imensos anos. Nós estamos cada vez mais a caminhar para umas Forças Armadas de salário mínimo nacional." As declarações proferidas por estas entidades relevam a importância dos resultados deste trabalho. Para além disto, na abordagem de Silva (2016) acerca da análise das motivações, recompensas e intenções de saída dos oficiais da FA, elenca o interesse de abordar outras variáveis como a satisfação no contexto militar.

Desta forma, este estudo pretende responder a duas questões de investigação fundamentais: 1. *Qual a relação entre Motivação, Compromisso Organizacional,*

*Preferências por Incentivos e a Atratividade da carreira dos militares da CP da FA? 2. Qual a relação entre Motivação, Compromisso Organizacional, Preferência por Incentivos e a Satisfação com a carreira dos Militares da CP da FA?*

Para responder a estas questões foi realizado um inquérito aos Militares do atual efetivo da CP da FA, tendo sido obtidas 311 respostas. Seguidamente, foi realizada a análise dos dados através do Modelo de Equações Estruturais dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), por meio do *software SmartPLS 3.0*. Os resultados evidenciam que o Compromisso Organizacional está positivamente relacionado com a Preferência por Incentivos Intrínsecos, a Preferência por Incentivos de Suporte e a Preferência por Incentivos Financeiros. Existe também uma relação positiva entre a Preferência por Incentivos Financeiros e a Satisfação da Classe de Praças. Verifica-se que a Preferência por Incentivos Financeiros e a Preferência por Incentivos Extrínsecos estão positivamente relacionadas com a Atratividade da Classe de Praças. Por fim a Preferência por Incentivos de Suporte encontra-se negativamente relacionada com a Atratividade da Classe de Praças.

Este estudo contribui para a literatura vigente no âmbito dos sistemas de controlo de gestão no contexto das Forças Armadas, nomeadamente como a preferência por determinados incentivos se relaciona com a atratividade e satisfação numa classe profissional (Kolk et al, 2019; Merchant & Stede, 2007). Este estudo complementa ainda o Plano de Ação para a Profissionalização da Carreira Militar, no âmbito da obtenção de dados empíricos acerca da satisfação de militares pertencentes regime de contrato. Este encontra-se enquadrado com a proposta de Orçamento de Estado para 2023, a qual pretende valorizar mais as pessoas ao serviço da defesa nacional.

Este estudo está organizado em seis capítulos. Após este primeiro capítulo de introdução, apresenta-se no segundo capítulo a revisão da literatura, com o desenvolvimento das hipóteses de investigação e o modelo conceptual. O capítulo três contém uma caracterização da instituição FA, sendo elencados os incentivos praticados na Classe de Praças. O capítulo quatro descreve a metodologia utilizada na recolha de dados e no desenvolvimento dos questionários, bem como o método da análise de dados. No capítulo cinco é caracterizada a amostra, realizada a estatística descritiva, avaliado o Modelo de Medição e o Modelo Estrutural, e realizadas análises de robustez. Finalmente, no capítulo seis são apresentadas as conclusões do estudo, as suas limitações e as sugestões para futuras investigações.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1. Sistemas de Controlo de Gestão e Motivação**

Os sistemas de controlo de gestão (SCG) são atualmente considerados uma ferramenta fundamental para as organizações, uma vez que, através do recurso a vários instrumentos, permitem alinhar os interesses dos gestores com os objetivos estratégicos da empresa (Kaplan & Norton, 2001). De acordo com Anthony e Govindarajan (2003), o controlo de gestão de determinada organização assume-se como uma metodologia para assegurar que os recursos consumidos estão a alcançar os propósitos predefinidos de acordo com as políticas e objetivos estratégicos previamente delineados. Isto permite à empresa alcançar vantagens competitivas. Desta forma, o controlo de gestão traduz-se no processo através do qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objetivos da organização (Kombate, 2017).

Para tal, é importante que a motivação dos colaboradores esteja alinhada com os objetivos da organização. O termo “motivação” advém da palavra “motivo”. Partindo deste pressuposto, é possível definir motivação como o processo psicológico que induz, instiga, incita ou impele um indivíduo a realizar uma determinada ação (Mitchell, 1982; Peters, 2015). Por outras palavras, a motivação é um impulso interno para satisfazer uma necessidade não satisfeita e atingir um determinado objetivo, pelo que consiste num procedimento que se inicia por uma necessidade fisiológica ou psicológica e que estimula uma ação definida por um objetivo (Abbah, 2014).

Como tal, a motivação respeita às causas ou às razões do comportamento individual, consistindo na força que leva as pessoas a comportarem-se de determinada forma (Kim, 2006; Perry, 2000). A motivação pode ser desagregada em dois tipos distintos com base na sua origem: a Motivação Intrínseca (MI) e a Motivação Extrínseca (ME).

A MI verifica-se quando um indivíduo ambiciona realizar determinada atividade motivado pelo prazer e satisfação resultantes da execução dessa atividade. Esta motivação advém do interesse e da satisfação interna que a realização da atividade desperta no indivíduo (Gagné & Deci, 2005). Desta forma, a MI leva a que os indivíduos se foquem nas vantagens resultantes do processo da realização das suas tarefas e não apenas nos benefícios que podem ser obtidos como resultado da sua execução (Tohidi & Jabbari, 2012).

No contexto organizacional, a MI é considerada um elemento fundamental para a persistência no trabalho no sentido em que, quando intrinsecamente motivados, os trabalhadores experienciam emoções positivas e agradáveis, sentindo prazer na realização

das tarefas, de tal forma que se verifica uma interligação dos objetivos pessoais do trabalhador e dos objetivos organizacionais, que resulta em benefícios para ambas as partes (Fishbach & Woolley, 2022).

Por sua vez, a ME considera que a ação é um instrumento para atingir um fim, pelo que o individuo apenas realiza a atividade em questão tendo por motivação as consequências extrínsecas por ela provocada (Gagné & Deci, 2005). Como tal, o individuo é motivado pela possibilidade de alcançar potenciais recompensas positivas que podem advir da realização da tarefa, ou para evitar as consequências indesejáveis que aconteceriam caso a atividade não seja realizada (Ryan & Deci, 2000).

## **2.2. Compromisso Organizacional**

O atual contexto organizacional caracteriza-se por uma intensiva concorrência e por uma crescente pressão no sentido de responder às exigências cada vez maiores dos mercados (Macário et al., 2020). Ora, o sucesso de uma organização depende do empenho e da participação dos seus colaboradores. Neste sentido, é cada vez mais importante a relação bilateral existente entre a organização e os seus recursos humanos: Por um lado, a organização deve disponibilizar apoio financeiro e psicológico aos seus funcionários, assim como oportunidades de progresso e desenvolvimento profissional; por outro lado, os funcionários, para além de executarem as suas funções, devem também oferecer o seu comprometimento e o seu empenho na realização das mesmas, apresentando um desempenho positivo e uma elevada eficiência (Cohen, 2007). Esta postura de Compromisso Organizacional (CO) por parte dos trabalhadores, melhora a taxa de retenção de funcionários na empresa, reduzindo os custos operacionais, o que é valorizado em qualquer organização (Liou, 2008).

É neste contexto que surge a importância do CO que se caracteriza como a crença que o colaborador tem nos objetivos e nos valores da organização, e na forma como isso se reflete na sua lealdade para com a organização e no seu desejo de continuar a trabalhar com esta (Yiing & Ahmad, 2009). Desta forma, o CO pode também funcionar como uma motivação para o colaborador no sentido de o levar a esforçar-se mais em prol de uma organização com a qual está comprometido.

De facto, o CO é considerado na literatura como um antecedente de inúmeros comportamentos nas organizações como: o desempenho no trabalho (Jaramillo et al., 2005; Wright & Bonett, 2002), o absentismo (Hassan et al., 2014; Kinjerski & Skrypnek, 2008), a pontualidade (Araújo & Lopes, 2014), a rotatividade (Aydogdu & Asikgil, 2011; Cohen, 1993), o comportamento de cidadania (Feather & Rauter, 2004), e a produtividade (Patterson et al., 2004), entre outros (Al-Haroon & Al-Qahtani, 2020).

### **2.3. Sistemas de Incentivos**

Os incentivos, no contexto organizacional, referem-se a todos os benefícios, financeiros e não financeiros, que um funcionário obtém por via da sua relação de empregabilidade com a organização (Newman & Sheikh, 2012). A configuração do sistema de incentivos deve ter em consideração os objetivos organizacionais assim como as expectativas e os objetivos dos recursos humanos que integram a empresa (Heneman, 2002).

Desta forma, espera-se que os incentivos sejam desenhados de encontro às necessidades individuais dos trabalhadores (Snelgar et al., 2013). Os incentivos devem também alinhar as expectativas individuais de cada trabalhador com as expectativas da organização relativamente ao seu desempenho (Milkovich & Newman, 2002). Os

incentivos constituem desta forma um elemento central na relação entre o empregador e o empregado (Eisenberger & Aselage, 2009).

No entanto, uma das dificuldades atuais no mundo organizacional reside no desenho dos sistemas de incentivos dada a heterogeneidade das necessidades individuais de cada pessoa (Snelgar et al., 2013; Stredwick, 2000). Como tal, de forma a desenhar o seu sistema de incentivos, a organização necessita de ter uma clara noção da preferência por incentivos dos seus colaboradores, seja para atrair, reter ou motivar (Chiang & Birtch, 2005).

Estas preferências podem variar de acordo com uma grande quantidade de fatores, como a idade, os valores, a religião e a constituição da família (Meyer & Kirsten, 2012; von Bonsdorff, 2011). Esta heterogeneidade de preferências leva a que os efeitos motivacionais das recompensas sejam também diversos (Maslow, 1981), pois o mesmo incentivo é mais ou menos valorizado por pessoas com preferências diferentes (Chiang & Birtch, 2005).

Neste sentido, é importante definir os diferentes tipos de incentivos.

### **2.3.1. Incentivos Intrínsecos**

Os Incentivos Intrínsecos dizem respeito a incentivos intangíveis que advém do próprio conteúdo do trabalho, contribuindo para o desenvolvimento e satisfação psicológica do trabalhador (Williamson et al., 2009). O trabalhador sente-se satisfeito e positivo perante as tarefas que realiza (Renard & Snelgar, 2016).

Uma vez que há uma satisfação intrínseca do trabalhador na realização das suas tarefas, considera-se que estes incentivos são aplicados numa perspetiva de longo prazo apresentando um efeito mais profundo e duradouro sobre a satisfação, motivação e

desempenho do trabalhador (Armstrong, 2014). Ademais, uma vez que os colaboradores se sentem satisfeitos com a tarefa que realizam, estes apresentam uma maior confiança nas suas funções, uma crescente força de vontade e uma significativa determinação na realização dos seus encargos (Riley, 2016).

### **2.3.2. Incentivos Extrínsecos**

Os Incentivos Extrínsecos constituem incentivos que não se encontram diretamente relacionados com o trabalho ou a tarefa em si mesma. Estes englobam os incentivos de cariz social, que têm em consideração aspetos relacionados com o ambiente de trabalho (*e.g.*, a relação do colaborador com os colegas e com os seus superiores), mas também os incentivos organizacionais, como as condições de trabalho, a remuneração, os benefícios e oportunidades de promoção (Khan et al., 2013; Malhotra et al., 2007).

Os colaboradores encaram os sistemas de recompensas extrínsecas como uma retribuição pela relação que têm com a sua entidade empregadora, como uma recompensa pelo seu desempenho na função, ou como um simples direito por ser funcionário da empresa. Assim, embora para alguns funcionários este sistema de incentivos possa representar uma motivação adicional, para outros é um direito enquanto trabalhador, sendo necessário recorrer a outros incentivos adicionais (Khalid & Aftab, 2017).

### **2.3.3. Incentivos de Suporte**

Os Incentivos de Suporte estão intimamente relacionados com as características inerentes do ambiente de trabalho (Armstrong, 2014). Este tipo de incentivos compreende componentes como o apoio que é fornecido pela organização aos seus trabalhadores, a localização onde se encontra o posto de trabalho e o equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal. Para além disto também considera alguns benefícios como a possibilidade



ou não de laborar em horário flexível e a possibilidade trabalhar à distância (Chiang & Birtch, 2007).

Embora os incentivos financeiros sejam importantes para os trabalhadores, os Incentivos de Suporte podem ter um grande impacto pois afetam a qualidade da experiência no trabalho (Ferguson & Brohaugh, 2009). Como tal, os colaboradores procuram por oportunidades mais significativas e desafiadoras, em empresas que tenham em consideração as preferências e as diferenças individuais, preferindo, como tal, organizações cujos valores se alinhem com os seus princípios pessoais (Nienaber, 2009).

Dito isto, é fundamental ter em consideração que os Incentivos de Suporte têm o potencial de melhorar a competitividade das organizações na atração e retenção de trabalhadores. Note-se que estes incentivos são exclusivos de cada organização, constituindo uma alternativa menos dispendiosa comparativamente aos incentivos financeiros. Estes incentivos apresentam simultaneamente uma perspetiva de longo prazo, nomeadamente no que respeita ao investimento na formação e desenvolvimento dos colaboradores (Hijazi et al., 2007).

#### **2.3.4. Incentivos Financeiros**

Os Incentivos Financeiros compreendem todas as recompensas que têm um valor monetário para o trabalhador: o salário base, a remuneração em função do desempenho individual, os incentivos baseados no desempenho da equipa, benefícios e outros incentivos financeiros atribuídos pela empresa (Armstrong, 2014).

Este tipo de incentivos são considerados preponderantes para a maioria dos funcionários aceitar um emprego, no entanto, a partir do momento em que os colaboradores já se encontram na organização, os incentivos financeiros perdem a sua

relevância, com a motivação do dia-a-dia a ser fortemente impulsionada pelos incentivos não financeiros (Thomas, 2009). Como tal, conforme salienta Armstrong (2014), é perceptível que o potencial motivador dos incentivos financeiros, embora fundamental, é de curta duração.

#### **2.4. Relação entre Motivação e Preferências por Incentivos**

Dada a diferente natureza dos incentivos, é natural que indivíduos com diferentes motivações os considerem mais ou menos atrativos, e por isso que a preferência por estes incentivos varie em função de diferentes tipos de motivação.

Especificamente, indivíduos com maior MI que têm maior prazer e gozo nas tarefas realizadas vão ter uma maior Preferência por Incentivos Intrínsecos (PPII), uma vez que estes estão relacionados com as características das tarefas em si mesmas. Indivíduos com MI superior têm um maior desejo de autonomia o que se traduz numa maior PPII (Dysvik & Kuvaas, 2011; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). Da mesma forma, indivíduos com maior MI têm maior desejo de formação e o que se traduz numa maior PPII (Kuvaas & Dysvik, 2009).

Assim, formula-se a seguinte hipótese:

**H1a:** A MI está positivamente relacionada com PPII.

De igual modo, e uma vez que os Incentivos de Suporte se prendem com a qualidade do ambiente de trabalho (Armstrong, 2014), que tem uma dimensão interna, é esperado que indivíduos com maior MI tenham uma maior Preferência por Incentivos de Suporte (PPIS). Assim, formula-se a hipótese:

**H1b:** A MI está positivamente relacionada com a PPIS.

Inversamente, espera-se que a Motivação Extrínseca, que valoriza recompensas exteriores à tarefa, esteja positivamente relacionada com a Preferência por Incentivos Extrínsecos pois estes referem-se a essas recompensas externas. Um estudo levado a cabo por Riasat e Nisar (2016) revela que para manter uma força de trabalho extrinsecamente motivada, deve ser oferecido o melhor e mais justo sistema de incentivos de acordo com a PPIE manifestada pela força de trabalho. Na análise realizada, foram incluídos outro tipo de preferências extra tarefa como a PPIF em relação a benefícios e salário e PPIS como o ambiente de trabalho. Desta forma, espera-se que a ME, que valoriza recompensas exteriores à tarefa, esteja positivamente relacionada com a PPIE, pois estes referem-se a essas recompensas externas ao trabalho em si mesmo. Por sua vez, os Incentivos de Suporte além da dimensão interna, têm também uma dimensão externa pois podem referir-se a fatores extra tarefa propriamente dita, como por exemplo as condições de trabalho. Deste modo, e dado esta componente externa, é esperado que a ME esteja positivamente relacionada com a PPIS. Finalmente, dada a natureza externa dos incentivos financeiros, é esperado que a motivação extrínseca esteja positivamente relacionada com a PPIF.

Assim formulam-se as seguintes hipóteses:

H2a: A ME está positivamente relacionada com a PPIE.

H2b: A ME está positivamente relacionada com a PPIS.

H2c: A ME está positivamente relacionada com a PPIF.

## **2.5. Relação entre Compromisso Organizacional e Preferências por incentivos**

Sendo o Compromisso Organizacional (CO) um fator motivacional que leva os colaboradores a exercerem um maior esforço em função do maior comprometimento e identificação com a organização, é esperado que o CO tenha uma relação positiva com os incentivos que reforçam a relação entre a organização e o trabalhador. Uma vez os diferentes tipos de incentivos são vistos como uma forma da organização recompensar os seus trabalhadores, então é esperado que o CO esteja positivamente relacionado com os diferentes tipos de incentivos. De acordo Williamson et al. (2009), um maior CO implica uma maior identificação com a organização e com as recompensas que esta oferece. Assim, formulam-se as hipóteses:

**H3a:** O CO está positivamente relacionado com PPII.

**H3b:** O CO está positivamente relacionado com PPIE.

**H3c:** O CO está positivamente relacionado com PPIS.

**H3d:** O CO está positivamente relacionado com PPIF.

## **2.6. Satisfação**

A satisfação, no âmbito laboral, é o resultado do juízo de valor que cada trabalhador formula sobre a sua organização ou a realização dos seus valores por meio da atividade laboral. Este é um conceito difícil de definir uma vez que se baseia em avaliações subjetivas, que variam de indivíduo para indivíduo, de acordo com o nível de realização dos seus objetivos, valores, necessidades e expetativas profissionais

(Rodríguez-Castro, 2011). Como tal, este conceito encontra-se intimamente conectado às expectativas do trabalhador e à forma como as mesmas são correspondidas (Locke, 1969).

A satisfação pode ainda ser encarada como uma atitude que o indivíduo apresenta perante o cargo ocupado dentro da empresa, sendo que esta não é constante, variando ao longo do tempo, influenciada pelas dinâmicas que se vão desenvolvendo no contexto de trabalho (Rebouças et al., 2007). Como tal, existem inúmeros fatores que contribuem para a satisfação como a percepção de um tratamento justo e respeito, a identificação com os valores organizacionais, as condições de trabalho, a relação com os colegas e superiores, a autonomia e o tipo de liderança (Neto, 2016).

## **2.7. Relação entre Preferências por Incentivos e Satisfação**

É esperado que caso as preferências por incentivos sejam correspondidas exista um impacto positivo na satisfação. De um ponto de vista psicológico, a compreensão da preferência por incentivos dos trabalhadores auxilia as empresas a atender às suas reais necessidades e a melhorar a sua satisfação no trabalho (Hsieh, 2011). Ou seja, se o trabalhador tem uma determinada preferência por um tipo de incentivo e o mesmo incentivo é-lhe oferecido pela organização, então haverá mais satisfação no trabalho. Desta forma as expectativas, necessidades e desejos dos colaboradores devem ser atendidas e compreendidos pelos gestores, pois quando estes incentivos são oferecidos aos colaboradores, os mesmos conduzem à sua satisfação (Akbar et. al., 2018). Se pelo contrário a preferência for não correspondida, então existirá uma menor satisfação.

De acordo com Nielsen e Smith (2008), indivíduos que demonstram preferências por incentivos financeiros como um rendimento elevado, incentivos intrínsecos como oportunidades de desenvolvimento profissional, incentivos de suporte como equilíbrio

entre a vida pessoal e a vida profissional, e incentivos extrínsecos como a relação com os seus colegas e superiores, quando buscam emprego têm maior probabilidade de alcançar níveis mais altos de satisfação no trabalho.

Considerando que na organização em estudo, todos os incentivos são oferecidos, pelo menos parcialmente, colocam-se as seguintes hipóteses:

**H4c:** A PPII está positivamente relacionada com a Satisfação.

**H4a:** A PPIE está positivamente relacionada com a Satisfação.

**H4d:** A PPIS está positivamente relacionada com a Satisfação.

**H4b:** A PPIF está positivamente relacionada com a Satisfação.

## **2.8. Atratividade**

As organizações encontram-se cada vez mais conscientes do facto do seu sucesso e perspectivas de desenvolvimento dependerem da sua capacidade de atrair e reter funcionários que se identifiquem com a empresa, trabalhem de forma eficiente e que contribuam para aumentar a produtividade da empresa (Moczydłowska & Leszczewska, 2015). Neste sentido, as organizações procuram melhorar a sua imagem enquanto entidade empregadora no sentido de reter os melhores funcionários (Schneider et al., 1995).

Os indivíduos sentem-se mais atraídos pelas organizações cujos valores e princípios consideram mais importantes (Chatman, 1989), sendo que as características observáveis são as que apresentam uma maior influência na atratividade (Turban & Keon, 1993). No entanto, para além das características observáveis externamente (notoriedade e reputação), outras também são fundamentais no sentido de reter os melhores funcionários, tais como desenvolver um ambiente de trabalho amigável, apoiar a equipa,

disponibilizar feedback, apreciar e celebrar o sucesso e construir um elevado nível de confiança dentro da organização (Lievens et al., 2005; Schreurs et al., 2009). Ou seja, o sistema de incentivos é um importante fator de atração e retenção dos colaboradores. Neste sentido, a correspondência dos incentivos oferecidos pela organização face às preferências dos seus colaboradores tem um impacto na atratividade da função.

## **2.9. Relação entre Preferência por Incentivos e Atratividade**

Face às diferentes preferências por incentivos, é de esperar que caso essas preferências sejam correspondidas exista um impacto positivo na atratividade. Ou seja, se o trabalhador tem uma determinada preferência por um tipo incentivo e o mesmo tipo de incentivo lhe é oferecido pela organização, então essa função/emprego é considerada mais atrativa. Se pelo contrário a preferência for não correspondida, então, a função/emprego será considerada menos atrativa. De acordo com Bakanauskienė e Barkauskė (2017) para que uma entidade empregadora seja atrativa deve atender às preferências por incentivos de cada pessoa. Por exemplo, as pessoas dentro da organização sentem-se atraídas quando vêm correspondidas as suas preferências por incentivos extrínsecos como ter estatuto e poder que a organização lhes confere ou as suas preferências por incentivos financeiros como a vontade de auferir de salários mais altos. Considerando que na organização em estudo, todos os incentivos são oferecidos, pelo menos parcialmente, colocam-se as seguintes hipóteses:

**H5a:** A PPII está positivamente relacionada com a Atratividade.

**H5b:** A PPIE está positivamente relacionada com a Atratividade.

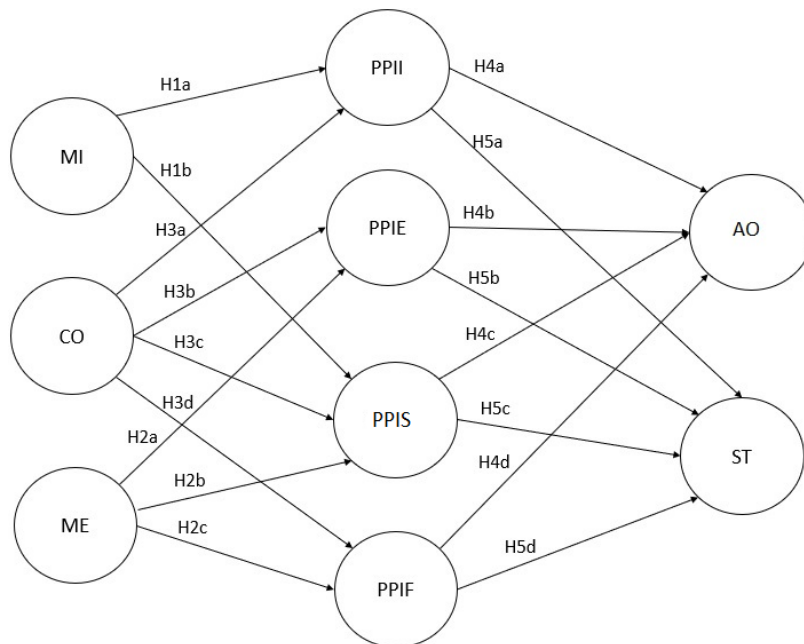
**H5c:** A PPIS está positivamente relacionada com a Atratividade.

**H5d:** A PPIF está positivamente relacionada com a Atratividade.

## 2.10. Modelo Conceptual

A figura seguinte ilustra o modelo conceptual com todas as hipóteses formuladas anteriormente.

Figura 1: Modelo Conceptual



## 3. Contexto de Investigação

### 3.1. Força Aérea Portuguesa

A Força Aérea Portuguesa (FA) integra as Forças Armadas Portuguesas (FFAA), em conjunto com a Marinha e o Exército. Estas encontram-se sob a tutela do Ministério da Defesa Nacional (MDN). De acordo com a Alteração à Lei Orgânica da Força Aérea ("Decreto-Lei n.º 19/2022, de 24 de janeiro, da Presidência do Conselho de Ministros," 2022), a Força Aérea tem por missão principal participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos da Constituição e da Lei, sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação, aprontamento e sustentação de forças. A visão



da FA encontra-se descrita na Diretiva Estratégica da Força Aérea (Diretiva Estratégica CEMFA n.º 9/2022 de 30 de junho), elaborada pelo Chefe de Estado Maior da Força Aérea (CEMFA), onde é referido que a FA se afirma como uma instituição de referência, inovadora e sustentável, pautada pelos valores da identidade nacional e das virtudes militares, com o foco na Missão, no serviço ao País e aos cidadãos. Neste documento constam também os valores pelos quais se devem reger os elementos desta instituição: “a Honra, a Disciplina, a Lealdade, a Integridade, a Coesão e a Camaradagem”.

No que respeita aos seus recursos humanos, de acordo com o Relatório de Gestão da Força Aérea (Relatório de Gestão da Força Aérea 2021), a FA conta com cerca de 6.012 militares na efetividade de serviço, que se distribuem por ordem hierárquica pelas seguintes classes: Oficiais (2076), Sargentos (2688) e Praças (1248). Para efeitos de ingresso na CP, sob regime de contrato, os militares frequentam uma formação que é fornecida pelo Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea na Ota.

### **3.2. Incentivos à Classe de Praças**

Os militares da CP da FA usufruem de um vasto conjunto de incentivos previstos pela legislação vigente, os quais assumem diversos contornos sendo atribuídos de várias formas. No âmbito dos Incentivos Extrínsecos, segundo o Regime da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas ("Decreto-Lei n.º 315/2002, de 27 de dezembro, do Ministério das Finanças," 2002), os militares podem ser condecorados devido a comportamentos, ações e atitudes notáveis em prol da instituição e da nação. Existem seis categorias de medalhas: a medalha de valor militar, a cruz de guerra, a de serviços distintos, a de mérito militar, as privativas do Ministério da Defesa Nacional, do Estado-Maior-General e dos Ramos das Forças Armadas, e, por fim, a de comportamento

exemplar. As duas primeiras podem possuir palma, o que lhes confere um reconhecimento superior. As restantes distinguem-se honorificamente para os seus recetores de acordo com os seguintes graus, por ordem decrescente: ouro, prata e cobre, e pelas seguintes classes - 1ª classe, 2ª classe, 3ª classe e 4ª classe. Ainda dentro dos IE, de acordo com o estabelecido pelo Regulamento de Disciplina Militar ("Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho," 2009) encontram-se o louvor, a licença por mérito e a dispensa de serviço. Estes destinam-se a premiar condutas excecionais.

No âmbito dos Incentivos Financeiros, segundo o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) ("Decreto-Lei n.º 90/2015," 2015), encontra-se previsto que um militar aufera de uma remuneração base calculada com base na forma de prestação de serviço, tempo no posto e cargo ocupado. Em adição, o mesmo tem direito a um suplemento remuneratório - o suplemento de condição militar. Este é de natureza certa e permanente devido ao regime especial de prestação de trabalho inerente à condição militar. Os montantes que os militares auferem encontram-se discriminados no Sistema Remuneratório da Administração Pública (Sistema Remuneratório da Administração pública 2022) e estão organizados de acordo com o posto e o tempo de permanência no mesmo. O Regime Remuneratório dos Militares das Forças Armadas ("Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro, do Ministério da Defesa Nacional," 2009) vem reforçar o previsto no EMFAR e acrescenta que a remuneração base será atribuída em 14 mensalidades anuais, o que inclui subsídio de Natal e de Férias.

Ainda dentro do Incentivos Financeiros, o Instituto de Ação Social das Forças Armadas (IASFA) ("Decreto-Lei n.º 193/2012, de 23 de agosto, do Ministério da Defesa Nacional," 2012) prevê a garantia de seguro de saúde que é a Assistência na Doença dos Militares (ADM) ("Decreto-Lei n.º 167/2005," 2005), do qual o seu agregado familiar

também pode beneficiar. Segundo o EMFAR, os militares têm direito a participação na aquisição de fardamento, alojamento quando dele necessitem, ou subsídio de residência na falta dele. Para além disto, este diploma prevê ainda o abono de alimentação e uma formação contínua na especialidade.

No Regime de Incentivos Aplicado ao Serviço Militar nos diferentes de Regimes de Contrato e no Regime de Voluntariado ("Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro, da Presidência do Conselho de Ministros," 2018), que abrange os militares da CP, encontra-se descrito um conjunto de Incentivos afetos a estes militares. No âmbito da obtenção de qualificações escolares e profissionais, a FA oferece aos seus militares da CP a possibilidade de concorrerem ao ensino superior público com 2,5% de vagas destinadas ao seu acesso exclusivo. Oferece ainda o estatuto de trabalhador-estudante que conta com 8 horas semanais de dispensa sem prejuízo dos serviços e subsídio para pagamento de propinas de ensino. Os militares da CP contam também com um conjunto de regalias que são inerentes à prestação de serviço militar, no âmbito dos apoios materiais e financeiros, que passam pela compensação financeira por cada ano prestado, quando acumulados seis anos de contrato, o acesso gratuito a fardamento, alojamento e alimentação durante a instrução militar e por último uma redução nas tarifas pagas nos transportes públicos. Encontra-se também previsto o apoio à inserção no mercado de trabalho, o acesso a emprego público, o subsídio de desemprego até 30 meses após a prestação de serviço e o apoio à criação de negócio próprio. Existe ainda a possibilidade de admissão aos quadros permanentes da FA, assim como vagas reservadas para admissão aos quadros permanentes das forças e serviços de segurança, órgãos de polícia e bombeiros profissionais.

Por fim, os militares da CP da FA são favorecidos com outros complementos como a obtenção de apoios aos agregados familiares com crianças em idade pré-escolar e vantagens para as mesmas no acesso a estabelecimentos militares de ensino.

De um modo geral conclui-se que os Militares usufruem de um vasto conjunto de Incentivos Extrínsecos e Incentivos Financeiros que se encontra tacitamente escrito na legislação atualmente em vigor. Os Incentivos Intrínsecos e de Suporte, embora não estando previstos em diplomas legais são experienciados e praticados internamente nas relações laborais entre os militares da FA. No caso dos Incentivos Intrínsecos estes consistem, por exemplo, no interesse dos militares por realização de missões, na responsabilidade que lhes está incumbida, na variedade de tarefas e autonomia. Em relação aos Incentivos de Suporte, estes consistem na importância da localização do posto de trabalho, a possibilidade de realização de trabalho à distância, o apoio por parte da organização e o ambiente de trabalho.

## **4. Metodologia**

### **4.1. Método de recolha de dados**

Os dados foram recolhidos através do método direto por via da aplicação de um inquérito por questionário (IQ) dirigido aos militares pertencentes ao efetivo da CP da FA. Os dados recolhidos pelo método do IQ têm a vantagem de o número de respostas face a métodos mais qualitativos ser superior, o que permite quantificar os dados obtidos e proceder a inferências e generalizações (Costa et al., 2021). Com o intuito de garantir uma melhor qualidade das respostas o presente IQ teve um carácter anónimo.

Com o auxílio da plataforma *Qualtrics*, construiu-se um IQ composto por dois blocos. O primeiro é composto por questões caracterizadoras da amostra (género, idade,

significância dos rendimentos para o agregado familiar, funções desempenhadas, habilitações). No segundo bloco, inquire-se os militares sobre as variáveis do modelo.

A distribuição do IQ foi realizada por meio de um link que foi difundido via e-mail aos militares do efetivo da CP da FA. O IQ continha uma pequena introdução que pretendia transmitir por linhas gerais o objetivo deste estudo e a importância do tema. Para além disso esta introdução requeria ao respondente que ele fosse o mais honesto possível e garantia que não existiam respostas certas ou erradas. Por fim, foi apresentado um contacto para esclarecimento de qualquer dúvida que pudesse surgir. Foi apresentada a opção “Não sabe, Não responde” (NS / NR), ao longo de todo o IQ, no caso de o inquirido não saber responder à questão colocada ou não querer responder. Todas as questões eram de carácter obrigatório. Obteve-se um total 311 respostas e uma taxa de resposta de aproximadamente de 38%, pois a população a inquirir apenas compreende os militares da classe de praças cuja formação se encontra concluída que conta com um total de 820 militares. Foram também analisados os padrões de resposta suspeitos e a eliminação das respostas com taxa de valores em falta superior a 15%, de acordo com Hair et. al (2017). A amostra final é de 174 elementos. O IQ pode ser solicitado ao autor via email.<sup>1</sup>

#### **4.2. Descrição das variáveis**

As variáveis de Motivação Intrínseca (MI) e Motivação Extrínseca (ME) analisaram-se segundo dois estudos e contam com um total de oito indicadores, 3 relacionados com MI e 5 com a ME. Foram seleccionados sete indicadores de um estudo

---

<sup>1</sup> [avmontez@academiafa.edu.pt](mailto:avmontez@academiafa.edu.pt)

desenvolvido por Gagné et al (2010) e adicionado um de Kolk et al (2019). Utilizou-se uma Escala de *Likert* com 7 pontos, onde as âncoras foram 1 = “discordo totalmente”, 4 = “nem concordo, nem discordo” e 7 = “concordo totalmente”.

O Compromisso Organizacional (CO) é uma variável adaptada de Wong-On-Wing et al. (2010). Utilizou-se uma Escala de *Likert* de 5 pontos, onde 1 = “não dou importância” e o 5 = “dou extrema importância”. Esta variável conta com um total de 9 indicadores.

Estudou-se a Preferência por Incentivos segundo quatro vertentes diferentes conforme a tipologia de Chiang & Birch (2007) - Preferência por Incentivos Intrínsecos (PPII), com 9 indicadores, Preferência por Incentivos Extrínsecos (PPIE), com 8 indicadores, Preferência por Incentivos de Suporte (PPIS), com 6 indicadores e Preferência por Incentivos Financeiros (PPIF) com 6 indicadores. Adicionou-se um indicador referente ao recebimento de louvores, medalhas, prémios e condecorações à variável PPIE de forma a caracterizar melhor o meio militar. Utilizou-se uma Escala de *Likert* de 5 pontos, sendo 1 = “não dou importância” e o 5 = “dou extrema importância”.

Adaptaram-se as variáveis Atratividade (AT) de Bartlett et al. (2017) e Satisfação (ST) de Saks (2006). A AT conta com 4 indicadores e a ST conta com 3 indicadores. Estes indicadores foram ajustados ao contexto militar. Utilizou-se uma Escala de *Likert* de 7 pontos, onde 1 = “discordo totalmente”, 4 = “nem concordo, nem discordo” e 7 = “concordo totalmente”.

### **4.3. Método de análise de dados**

A análise estatística foi realizada por via do modelo de equações estruturais dos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), de acordo com as recomendações de Hair et al. (2017). A escolha dos mínimos quadrados parciais deve-se ao facto de este ser um estudo

com carácter exploratório, ter como objetivo analisar e estudar padrões e o número de observações não ser muito elevado. Desta forma o estudo exploratório permite analisar se as variáveis independentes têm maior ou menor capacidade preditiva relativamente à variável dependente (Hair et al., 2017). A análise de dados é realizada em duas etapas distintas.

Na primeira etapa é avaliada a consistência interna, validade convergente e validade discriminante. A consistência interna foi avaliada segundo o alfa de Cronbach e a fiabilidade compósita (CR). Com o intuito de atingir valores de consistência interna adequados usou-se o critério de Nunnally (1978). Foram considerados valores aceitáveis entre 0.6 e 0.7, visto que se trata de um estudo exploratório (Hair et al., 2017). Utilizaram-se estas duas medidas como sugerido por Hair et al. (2017) devido ao facto de a verdadeira consistência interna dos construtos ser subestimada pelo alfa de *Cronbach* e sobrestimada pela CR. Por um lado, a subestimação deve-se ao facto de o alfa de *Cronbach* tratar todos os indicadores como sendo igualmente consistentes. Por outro lado, a sobrestimação por parte da CR deve-se ao facto de esta ter uma tendência para apresentar valores elevados para a medição da consistência interna.

Avaliou-se a validade convergente pelo cálculo da Variância Média Extraída (AVE), tendo como critério  $AVE > 0.50$  (Hair et al., 2013). Um resultado de  $AVE > 0.50$  indica que cada construto explica pelo menos metade da variância dos seus indicadores (Hair et al., 2017). Em relação aos *Outer Loadings* (OL), para efeitos da validade convergente, quanto maior é o OL de um indicador, mais este tem em comum com o construto que lhe está associado. Idealmente, os OL deverão ser superiores a 0.708 (Hair et al., 2013).

A validade discriminante foi avaliada pelo critério de Fornell e Larcker (1981). De acordo com este critério, cada construto partilha mais variância com os seus indicadores que com os indicadores adstritos a outros construtos. Para proceder a esta avaliação foi comparada a AVE com as correlações entre construtos. Ainda para a avaliação da validade discriminante foi calculada o rácio Heterotrait-Monotrait de correlações (HTMT) que visa medir média de todas as correlações de indicadores de um construto. Foi estabelecida a existência de validade discriminante para valores abaixo de 0.90 (Hair et al., 2013).

Na segunda etapa da análise foi avaliado o modelo estrutural. O poder explicativo do modelo foi avaliado com o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) para cada construto que no modelo era uma variável endógena. Foi também utilizado a RMSTheta que avalia correlações entre os resíduos do modelo externo, aplicável em modelos reflexivos para avaliar o grau de correlação entre os resíduos do modelo externo<sup>2</sup>. Um resultado próximo de zero indica bom ajustamento, sugerindo que as correlações entre os resíduos do modelo externo são baixas. Neste estudo foi utilizado o critério de Henseler et al. (2014) para  $RMSTheta < 0.12$ .

Foi avaliada a colinearidade pelo teste de multicolinearidade. Este teste considera que existe evidência de multicolinearidade quando os níveis de Variância Interna Extraída (VIF) nas variáveis endógenas são superiores a 5, pelo que se aceitaram resultados inferiores a 5 (Hair et al., 2017)

---

<sup>2</sup> O modelo interno especifica as relações entre as variáveis latentes ou não observáveis, enquanto o modelo externo especifica as relações entre uma variável latente e suas variáveis observadas ou manifestas



O contributo dos construtos  $R^2$  de uma dada variável latente foi avaliado com o  $f^2$ , uma medida de tamanho de efeito. As recomendações seguidas para interpretação desta medida foram as propostas por Hair et al. (2017), nomeadamente valores de 0.02, 0.15 e 0.35 como pontos de corte para um efeito ligeiro, médio e elevado, respetivamente. A relevância preditiva do modelo foi avaliada com o  $Q^2$  de Stone-Geiser através do método “*blindfolding*”. O “*blindfolding*” é uma técnica de amostragem com reposição que remove observações dos indicadores nos construtos endógenos e avalia os parâmetros dos restantes indicadores. As observações removidas são substituídas pela média. A diferença entre os dados reais que foram omitidos e os preditos é utilizada para o cálculo do  $Q^2$  de Stone-Geiser (Hair et al., 2017). Resultados superiores a zero,  $Q^2 > 0$  sugerem que o modelo tem uma boa relevância preditiva.

Foi também utilizada a técnica “bootstrap” de forma a replicar 5000 vezes a amostra original para calcular valores de prova (p-value) e intervalos de confiança para as estimativas calculadas através da análise da estatística de teste T-student. A força de associação foi avaliada por meio de coeficientes não padronizados. A rejeição da hipótese nula foi considerada para  $p < 0.1$ .

Foi ainda implementada uma análise IPMA (importance-performance map analysis) de modo a avaliar as conclusões acerca da associação entre construtos. A análise IPMA ajusta a escala dos dados para construir scores de desempenho numa escala de 0 a 100, facilitando assim a comparação entre os mesmos. Esta análise avalia não só o desempenho, mas também a importância e tem como objetivo medir o efeito total (não padronizado) de um construto exógeno (predecessor) num construto endógeno em particular. O efeito total demonstra a importância, ao passo que a média dos scores (0-100) reflete o desempenho. A interpretação da análise IPMA é a de que o aumento de

uma unidade no desempenho do construto predecessor irá aumentar o desempenho no construto exógeno na dimensão do tamanho do efeito (não padronizado) do construto predecessor (Hair et al., 2017).

## **5. Análise e Discussão de Resultados**

### **5.1. Descrição da Amostra**

Os dados relativos à descrição da amostra estão descritos no Apêndice 1. Os inquiridos são maioritariamente do sexo masculino (83%). As idades dos inquiridos variam entre os 19 e os 31 anos, sendo que a média das idades ronda os 25 anos. Aproximadamente 85% dos inquiridos são solteiros. Em relação às qualificações académicas cerca de 79% dos respondentes tinha frequentado o ensino secundário ou equivalente. Adicionalmente, cerca de 13% da amostra detém uma licenciatura. Em termos de antiguidade, a média é de 5 (3) anos de serviço (na função), e que 26% da amostra tem 6 ou mais anos de serviço. No âmbito da tipologia de missão levada a cabo pelos respondentes, 37% são da área Engenharia e Manutenção de Aeronaves, 28% da Área Operacional, 20% da Gestão Administrativa, Financeira ou Logística e 3% da área da Saúde. Em relação ao peso do rendimento no total do agregado familiar, cerca de 35% dos inquiridos reporta a total dependência do rendimento da CP.

### **5.2. Estatística Descritiva**

A estatística descritiva relativa à amostra em estudo encontra-se no Apêndice 2. Realizando a análise a cada variável, podemos verificar que a ME (2.69) teve uma média inferior à MI (3.92), evidenciando que os militares da CP da FA revelam uma propensão para agir mais motivada pela componente intrínseca do que extrínseca. Em relação às Preferências por Incentivos podemos observar uma orientação predominante por

Incentivos Financeiros (4.38), seguida de Incentivos de Suporte (4.26), Incentivos Intrínsecos (4.10) e por fim Incentivos Extrínsecos (4.01). As médias das variáveis CO (3.80), Atratividade (3.28) e Satisfação (3.99) são relativamente baixas dado a escala em que foram mensuradas (1 a 7).

### 5.3. Modelo de Medição

De forma a melhorar os resultados do alfa de *Cronbach*, CR e AVE, bem como reduzir a quantidade de indicadores com OL entre 0.4-0.7 foram removidos indicadores com OL entre 0.4-0.7, um por um, com avaliação do incremento alfa de Cronbach, CR e AVE, passo a passo. Estas remoções traduziram-se fundamentalmente em melhorias na média da AVE. O Modelo de Medição pode ser observado no Apêndice 3.

Os Apêndices 4 e 5 mostram o *alfa* de *Cronbach*, CR e AVE do Modelo de Medição. Os resultados da CR são todos superiores a 0.70, sugerindo boa fiabilidade. O *alfa* de *Cronbach* foi superior a 0.70 em 7 dos 9 construtos, com exceção da ME (0.637) e PPIS (0.650), onde ainda assim ficou próximo. Os resultados da AVE foram superiores a 0.50 em todos os construtos. Estes resultados revelaram boa consistência interna e boa validade convergente.

No Apêndice 6 são apresentados os resultados da validade discriminante do modelo final. Na diagonal são apresentados os resultados da  $\sqrt{AVE}$ , que quando comparados com as correlações dos fatores mostraram ser consistentemente mais elevadas, pelo que os resultados sugerem boa validade discriminante Modelo de Medição.

No Apêndice 7 é avaliada a validade discriminante do modelo final avaliada pelo rácio Heterotrait-Monotrait de correlações (HTMT). Os resultados mostram que o critério <0.90 foi cumprido em quase todas as correlações, exceto na correlação entre as

motivações extrínseca e intrínseca e preferência por incentivos financeiros e de suporte. Estes resultados sugerem validade discriminante aceitável.

#### **5.4. Modelo Estrutural**

No Apêndice 8 é avaliada a colinearidade do modelo estrutural. Não se encontrou qualquer valor de variância interna extraída (VIF) superior a 5, pelo que se considera que não foi detetada evidência de colinearidade no Modelo Estrutural.

No Apêndice 9 é avaliado o coeficiente de determinação  $R^2$  do modelo final. Os resultados do  $R^2$  e  $R^2$  ajustado revelaram baixa capacidade explicativa, isto é, as variáveis têm fraca relação entre elas pelo que o contributo das variáveis exógenas é pequeno para a explicação da variável endógena, especialmente nos construtos na PPIE ( $R^2=0.018$ ), PPIS ( $R^2=0.041$ ) e ST ( $R^2=0.060$ ).

No Apêndice 10 são apresentados os resultados da avaliação do  $f^2$  do modelo estrutural. Detetaram-se efeitos ligeiros ( $>0.02$ ) na associação da AT com a PPIE com ( $f^2=0.030$ ), com a PPIF ( $f^2=0.047$ ), e com a PPIS ( $f^2=0.072$ ). Foram também encontrados efeitos ligeiros na associação do CO com a PPIF ( $f^2=0.106$ ), com a PPII ( $f^2=0.055$ ) e com a PPIS ( $f^2=0.045$ ). Por fim, foram ainda encontrados efeitos ligeiros na associação da ST com a PPIF ( $f^2=0.032$ ), PPII ( $f^2=0.022$ ) e PPIS ( $f^2=0.025$ ). Não foram encontrados efeitos moderados ( $>0.15$ ) ou elevados ( $>0.35$ ). As restantes associações obtiveram tamanhos de efeito inferiores a 0.02.

No Apêndice 11 são apresentados os resultados da relevância preditiva dos construtos endógenos. Todos os resultados do  $Q^2$  foram superiores a 0, sugerindo relevância preditiva.

## 5.5. Resultados

Na Tabela I são apresentados os resultados das hipóteses de investigação. Não se confirmaram as hipóteses referentes à MI (**H1a**, **H1b**) e ME (**H2a**, **H2b**, **H2c**). Confirmam-se as relações positivas entre CO e os diferentes tipos de preferências, com exceção da PPIE. Assim, a evidência estatística suporta **H3a**, **H3b** e **H3d** e rejeita **H3c**.

Em relação à Satisfação, confirmou-se apenas **H4d** relativa à relação positiva entre PPIF e a Satisfação ( $p=0.020$ ).

Relativamente à Atratividade, verifica-se uma relação positiva e estatisticamente significativa entre PPIE e Atratividade ( $0.01 < p < 0.05$ ), confirmando **H5b**, e entre PPIF e Atratividade ( $p=0.010$ ), confirmando **H5d**. Contrariamente à hipótese, verifica-se uma relação significativa, mas negativa entre PPIS e a Atratividade ( $p < 0.01$ ), pelo que se rejeita **H5c**. Finalmente **H5a** não é suportada pois a relação entre PPII e AT não é estatisticamente significativa.

**Tabela I: Resultados das hipóteses de investigação**

Hipóteses	Sinal	Coeff	SD	T-student	p-value	Decisão
H1a: MI à PPII	+	0.015	0.115	0.13	0.897	Não confirmada ✗
H1b: MI à PPIS	+	0.024	0.167	0.147	0.883	Não confirmada ✗
H2a: ME à PPIE	+	0.071	0.112	0.639	0.523	Não confirmada ✗
H2b: ME à PPIS	+	-0.182	0.14	1.303	0.193	Não confirmada ✗
H2c: ME à PPIF	+	-0.139	0.098	1.428	0.154	Não confirmada ✗
H3a: CO à PPII	+	0.314***	0.103	3.052	0.002	Confirmada ✓
H3b: CO à PPIS	+	0.303**	0.132	2.302	0.022	Confirmada ✓
H3c: CO à PPIE	+	0.116	0.116	1.002	0.317	Não confirmada ✗
H3d: CO à PPIF	+	0.405***	0.094	4.29	<0.001	Confirmada ✓
H4a: PPII à ST	+	0.191	0.126	1.517	0.130	Não confirmada ✗
H4b: PPIE à ST	+	-0.029	0.118	0.243	0.808	Não confirmada ✗
H4c: PPIS à ST	+	-0.285	0.155	1.841	0.066	Não confirmada ✗
H4d: PPIF à ST	+	0.347**	0.149	2.331	0.020	Confirmada ✓
H5a: PPII à AT	+	0.046	0.089	0.521	0.603	Não confirmada ✗
H5b: PPIE à AT	+	0.202**	0.094	2.153	0.032	Confirmada ✓
H5c: PPIS à AT	+	-0.472***	0.172	2.74	0.006	Não Confirmada ✗
H5d: PPIF à AT	+	0.411***	0.16	2.568	0.010	Confirmada ✓

\*nível de significância de 10%

\*\*nível de significância de 5%

\*\*\*nível de significância de 1%

## 5.6. Análises Adicionais e de Robustez

Seguiram-se os testes de robustez ao modelo, que consistiram na remoção dos construtos de ME em primeiro lugar e depois PPIS. Ambos os construtos que obtiveram valores mais baixos de *alfa* de *Cronbach*. A remoção do construto da ME não resultou em vantagem para o ajustamento do modelo, com SRMR=0.202 e RMSTheta=0.154. Ao prosseguir para a remoção do construto de PPIS os valores de ajustamento foram de SRMR=0.193 e RMSTheta=0.156, mais uma vez sem vantagem face ao Modelo Final. Os resultados dos testes de robustez sugerem que o modelo final proposto é robusto face a especificações alternativas.

Por fim são apresentados os resultados relativos à análise IPMA, tendo em conta todos os construtos do modelo que eram variáveis endógenas. Para o efeito são apresentadas apenas as análises IPMA dos construtos exógenos, nomeadamente a Atratividade (Apêndice 12) e Satisfação (Apêndice 13).

No caso da Atratividade, a PPIF obteve a importância de 0.892, que foi a importância positiva mais elevada, seguindo-se a PPIE com uma importância de 0.497. No da importância de tipo negativo, o destaque vai para a PPIS com uma importância de -1.041, que mostrou ser a variável mais associada com a Atratividade. Estas variáveis tiveram um desempenho semelhante, situando-se próximo de 80, pelo que estão equilibradas ao nível do desempenho e da importância.

No construto da Satisfação foram identificados quatro construtos com desempenho próximo de 80, mas com níveis de importância diferentes. A PPIF obteve uma importância total na Satisfação de 0.626. Do mesmo modo, a PPIS, cuja associação com a Satisfação esteve próxima da significância estatística e apresentou uma importância de -0.522. Ainda dentro dos valores de importância relevantes, encontrou-se a PPII, com uma importância total de 0.391 na Satisfação. Por outro lado, o desempenho da PPIE não se refletiu na sua importância, uma vez que o tamanho de efeito foi de apenas -0.059.

## **6. Conclusões, Limitações e Investigação Futura**

O presente estudo tem como principal finalidade estudar as relações existentes entre a Motivação, o Compromisso Organizacional, a Preferência por vários tipos de incentivos e a Atratividade e Satisfação na Classe de Praças da Força Aérea.

Os resultados mostram que o Compromisso Organizacional está positivamente relacionado com a Preferência por Incentivos Intrínsecos, com a Preferência por Incentivos de Suporte e a Preferência por Incentivos Financeiros. Verifica-se também uma relação positiva entre a Preferência por Incentivos Financeiros e a Satisfação da Classe de Praças. Os resultados mostram ainda que a Preferência por Incentivos

Extrínsecos e a Preferência por Incentivos Financeiros estão positivamente relacionados com a Atratividade da Classe de Praças. Finalmente, a Preferência por Incentivos de Suporte encontra-se negativamente relacionada com a Atratividade da Classe de Praças.

Relativamente à amostra, importa realçar os militares que se encontram no sexto e sétimo ano de serviço que constituem cerca de um quarto da amostra. Apesar de no regime de contrato apenas se prever uma prestação de apenas seis anos de serviço, devido à pandemia houve um congelamento da contagem do tempo. Isto resultou num aumento do período de prestação de serviço. Um destaque especial para os militares com licenciatura completa, que constituem 13% da amostra e que se encontram habilitados a concurso para a Classe de Oficiais.

O trabalho realizado contribui para a literatura ao mostrar empiricamente as relações entre motivação, compromisso organizacional, preferências por incentivos, atratividade e satisfação relativamente a uma organização que não pertence ao setor privado (Crawford & Nonis, 1996).

Em relação às implicações práticas, os resultados deste estudo sugerem a importância da motivação e compromisso organizacional nas preferências por diferentes tipos de incentivos e como estas influenciam, a atratividade e a satisfação da Classe de Praças da Força Aérea. Deste modo, a organização pode desenvolver estratégias específicas para responder aos anseios da sua Classe de Praças e tornar esta categoria mais atrativa para atuais e potenciais candidatos, aumentando também a sua satisfação. Especificamente, e de acordo com os resultados obtidos, a organização FA deve atender especialmente à importância atribuída aos Incentivos Financeiros, pois a preferência por este tipo de incentivos está positivamente relacionada com a Atratividade e a Satisfação



na Classe de Praças. Existem diversas medidas que podem ser implementadas como a adoção de incentivos baseados na performance (individual e de equipa, que não existem na FA), adaptações ao salário base e considerar a possível adoção de outros benefícios de carácter financeiro. Outra forma de aumentar a Atratividade seria através de Incentivos Extrínsecos, como por exemplo a elevação do estatuto dos militares, uma pressão ideal no local de trabalho, a garantia de que existe um tratamento justo e igualitário e o estabelecimento de boas relações entre os camaradas.

Como todos os estudos, este trabalho também está sujeito a limitações. Uma das principais limitações foi a necessidade de se elaborar um questionário extenso. O questionário possuía um grande número de indicadores, pois era essencial abordar todas as variáveis necessárias à realização do presente estudo. Além disso, a necessidade de adaptar o questionário à gíria militar, apesar de não afetar o significado fundamental das questões, contribuiu para que o questionário fosse ainda mais denso e extenso. Deste modo, a qualidade e quantidade de respostas pode ter sido afetada. A segunda limitação refere-se ao facto de todas as variáveis no modelo serem auto-reportadas pelos respondentes. Tal pode gerar enviesamentos oriundos de *Common Method Bias* e *Social Desirability Bias*. A terceira limitação prende-se com a natureza *cross-sectional* dos dados, o que impede a identificação de relações de causalidade entre as variáveis. Apenas ao nível teórico podem ser argumentadas a direção das relações entre as variáveis.

No âmbito das investigações futuras, este estudo serve como um bom ponto de partida para análise da atratividade na FA. Uma extensão possível seria a aplicação deste questionário aos jovens que participam no dia da defesa nacional. Estes jovens, para além de reunirem algumas das condições necessárias ao concurso, conseguem transmitir a perspetiva da Atratividade da Classe de Praças da Força Aérea por parte de quem não

incorpora as fileiras. Como tal os resultados seriam relevantes para desenhar estratégias de atração para aqueles que estão fora da Força Aérea. Seria também interessante, comparar o grau de atração e satisfação de outras carreiras das Forças Armadas de modo a ter uma noção sobre as diferentes estratégias que poderiam ser adotadas e customizadas para cada função.

## Referências Bibliográficas

- Abbah, M. T. (2014). Employee motivation: The key to effective organizational management in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 01-08.
- Akbar, W., Riaz, S., Arif, K., & Hayat, A. (2018). Measuring the non-financial rewards in escalating employees job satisfaction (a study of private companies in Pakistan). *Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies*, 4(1), 108-116.
- Al-Haroon, H. I., & Al-Qahtani, M. F. (2020). Assessment of Organizational Commitment Among Nurses in a Major Public Hospital in Saudi Arabia. *Journal Multidisciplinary Healthcare*, 13, 519-526.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185-201.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V., (2003). *Management Control Systems* 11<sup>a</sup> Ed., Boston: The McGraw-Hill/Irwin.
- Araújo, M. S. G., & Lopes, P. M. P. R. (2014). Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance. *Tékhnè*, 12 (2), 3-10.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of performance management*, 3.<sup>a</sup> Ed. London: Kogan Page.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International review of management and marketing*, 1(3), 43-53.
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., & Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: an empirical study on employee's attitudes in lithuanian business sector. *Problems and perspectives in management*, 15 (2), 4-18.
- Bartlett, G. D., Kremin, J., Saunders, K. K., & Wood, D. A. (2017). Factors influencing recruitment of non-accounting business professionals into internal auditing. *Behavioral Research in Accounting*, 29(1), 119-130.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chiang, C.-F., & Jang, S. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. (2007). The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, 60(9), 1293-1330.
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2005). A taxonomy of reward preference: Examining country differences. *Journal of International Management*, 11(3), 357-375.
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140-1157.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.

- Costa, A., Moreira, A., & Sá, P. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: Análise de dados*, 1ª Ed. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Crawford, J. C., & Nonis, S. (1996). The relationship between boundary spanners' job satisfaction and the management control system. *Journal of Managerial Issues*, 8 (1) 118-131.
- EMFA (2021), *Relatório de Gestão da Força Aérea 2021* Disponível em: <https://aefa.emfa.pt/includes/AEFA/conteudos/galeria/documentos/dn/2021/Relatorio%20de%20Atividades%20e%20Contas%20-%20AEFA%202021.pdf> [Acesso em 2022/07/02]
- Diário da República (2002), *Decreto-Lei n.º 315/2002, de 27 de dezembro, do Ministério das Finanças, (2002): Série I-A, n.º 299 de 2002-12-27*. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/315/2002/12/27/p/dre/pt/html> [Acesso em: 2022/06/27].
- Diário da República (2005). *Decreto-Lei n.º 167/2005 Série I-A, n.º 184 de 2005-09-2023*. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/167/2005/p/cons/20150515/pt/html> [Acesso em: 2022/06/24]
- Diário da República (2009), *Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro, Ministério da Defesa Nacional, (2009): Série I, n.º 199 de 2009-10-14*. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/296/2009/10/14/p/dre/pt/html>. Acesso em [2022/11/26]
- Diário da República (2015), *Decreto-Lei n.º 90/2015: Série I, n.º 104 de 2015-05-29*. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/90/2015/p/cons/20210825/pt/html> [Acesso em: 2022/06/29]
- Diário da República (2012), *Decreto-Lei n.º 193/2012, de 23 de agosto, do Ministério da Defesa Nacional, (2012): Série I, n.º 163 de 2012-08-2023*. Disponível em: <https://files.dre.pt/2s/2012/06/114000000/2129121292.pdf> [Acesso em: 2022/12/24].
- Diário da República (2018), *Decreto-Lei n.º 76/2018, de 11 de outubro, da Presidência do Conselho de Ministros, (2018): Série I, n.º 196 de 2018-10-11*. Disponível em: <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/76/2018/10/11/p/dre/pt/html> [Acesso em: 2022/06/28].
- Diário da República (2022), *Decreto-Lei n.º 19/2022, de 24 de janeiro, da Presidência do Conselho de Ministros, (2022): Série I, n.º 16 de 24-01-2022*. Disponível em: <https://files.dre.pt/1s/2022/01/01600/0000300097.pdf> [Acesso em: 2022/6/24]
- Dias, A. F. L. (2020). *A relação entre a motivação, as preferências por incentivos e a performance dos gestores: será o FIT com o incentivo recebido um fator importante?* Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Estado Maior da Força Aérea (2022), *Diretiva Estratégica do CEMFA n.º 9/2022 de 30 de junho*. Disponível em: <https://www.operacional.pt/docs/DIRETIVA%20ESTRAT%20C3%89GICA%20DO%20EMGFA%20-%2020182021.pdf> [Acesso em: [2022/07/05]
- Eisenberger, R., & Aselage, J. (2009). Incremental effects of reward on experienced performance pressure: positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 95-117.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job

- satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Ferguson, R., & Brohaugh, B. (2009). The talent wars. *Journal of Consumer Marketing*, 26(5), 358-362.
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9 (2), 339-363.
- Floriano, J. C., & Lozecky, J. (2008). A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, 5(1), 1-8.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18 (1), 39-50.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Governo de Portugal (2022), Sistema Remuneratório da Administração Pública 2022 Disponível em:  
[https://www.dgaep.gov.pt/upload/catalogo/SRAP\\_2022\\_07.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/catalogo/SRAP_2022_07.pdf) [Acesso em 2022/08/07]
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long range planning*, 46(1-2), 1-12.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2ª Ed. California: Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does Ethical Leadership Matter in Government? Effects on Organizational Commitment, Absenteeism, and Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333-343.
- Heneman, R. L. (2002). *Strategic Reward Management: Design, Implementations, and Evaluation*, 1ª Ed. North Carolina: Information Age Publishing.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431.
- Hijazi, S., Anwar, A., & Mehbood, S. (2007). Impact of Non-Financial Rewards on Employee Motivation. *The Business Review*, 7(2), 272-277.
- Hsieh, Y. H. (2011). Empirical study on personality traits, job satisfaction, and reward system preferences. *African Journal of Business Management*, 5(12), 4983-4992.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston. Harvard Business School Press.
- Khalid, K., & Aftab, S. (2017). Employee's Intrinsic and Extrinsic Rewards as Stimulus of Increased Organizational Commitment: A Study of Higher Education Institutions of Pakistan. *International Journal of Law, Humanities & Social Sciences*, 1(4), 9-12.

- Khan, I., Shahid, M., Nawab, S., & Wali, S. S. (2013). Influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee performance: The banking sector of Pakistan. *Academic Research International*, 4(1), 282.
- Kim, D. (2006). Employee Motivation: "Just Ask Your Employees". *Seoul Journal of Business*, 12(1), 19-35.
- Kinjerski, V., & Skrypnek, B. J. (2008). The Promise of Spirit at Work Increasing Job Satisfaction and Organizational Commitment and Reducing Turnover and Absenteeism in Long-Term Care. *Journal of Gerontological Nursing*, 34(10), 17-25.
- Kolk, B., Veen-Dirks, P. M. G., & Bogt, H. J. (2019). The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901-928.
- Kombate, B. (2017). The importance of Management Control Systems (MCS) in Small and Medium Enterprises (SME), an empirical literature review. *AFEBI Accounting Review*, 1(1), 44-58.
- Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho, (2009) Diário da República: Série I, n.º 140 de 2009-07-22. <https://dre.tretas.org/dre/257622/lei-organica-2-2009-de-22-de-julho>
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553-572.
- Liou, S.-R. (2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Nursing Forum*, 43(3), 116-125.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Macário, C. A., Ribeiro, C., & Pereira, P. (2020). O contributo do compromisso organizacional e do empowerment psicológico para as organizações positivas. *Gestão E Desenvolvimento*, 2(28), 29-55.
- Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2128.
- Maslow, A. H. (1981). *Motivation and personality*, 3ª Ed. New York: Longman.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, 2ª Ed. Harlow: Pearson Education.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Meyer, M., & Kirsten, M. (2012). *Introduction to human resource management* (2.ª ed). Pretoria: Van Schaik.
- Milkovich, G., & Newman, J. (2002). *Compensation*, 7ª Ed. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80-88.
- Moczydłowska, J. M., & Leszczewska, K. (2015). Determinants of organization attractiveness as an employer in the opinion of managers. *Forum Scientiae Oeconomia*, 3(4), 47-56.

- Mosaz, C. J. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, 41(6), 467-482.
- Neto, M. R. M. (2016). *Satisfação profissional versus metodologia de trabalho: percepção dos enfermeiros duma USF*, Projeto de Graduação, Universidade Fernando Pessoa.
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2012). Organizational rewards and employee commitment: a Chinese study. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 71-89.
- Nielsen, I., & Smyth, R. (2008). Job satisfaction and response to incentives among China's urban workforce. *Journal of Socio-Economics*, 37(5), 1921-1936.
- Nienaber, R. (2009). *The Relationship Between Personality Types and Reward Preferences* PhD Thesis, University of Johannesburg.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. 2ª Ed. New York: McGraw-Hill.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193-216.
- Perry, J. L. (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488.
- Peters, R. S. (2015). *The concept of motivation*. Routledge.
- Pinto, J. R. (2013). *Gestão de Recursos Humanos: motivações e incentivos* Dissertação de Mestrado, Faculdade de Desporto, Universidade do Porto.
- Rebouças, D., Legay, L. F., & Abelha, L. (2007). Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental. *Revista de Saúde Pública*, 41, 244-250.
- Renard, M., & Snelgar, R. J. (2016). How can work be designed to be intrinsically rewarding? Qualitative insights from South African non-profit employees. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-12.
- Riasat, F., Aslam, S., & Nisar, Q. A. (2016). Do intrinsic and extrinsic rewards influence the job satisfaction and job performance? Mediating role of reward system. *Journal of Management Info*, 11(1), 16-34.
- Riley, G. (2016). The role of self-determination theory and cognitive evaluation theory in home education. *Cogent Education*, 3(1), 1163651.
- Rodríguez-Castro, M. (2011). *Elements of task, job, and professional satisfaction in the language industry: an empirical model*. Doctoral Dissertation, Kent State University.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *When rewards compete with nature: The undermining of intrinsic motivation and Self-Regulation*. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and Extrinsic Motivation* (pp. 13-54). Academic Press.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sarkar, J., Jena, L. K., & Sahoo, K. (2021). Mediating role of need satisfaction on total reward management towards retention: a conceptual framework. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*. 19 (2), 1-13.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel psychology*, 48(4), 747-773.

- Schreurs, B., Druart, C., Proost, K., & De Witte, K. (2009). Symbolic Attributes and Organizational Attractiveness: The moderating effects of applicant personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(1), 35-46.
- Snelgar, R. J., Renard, M., & Venter, D. (2013). An empirical study of the reward preferences of South African employees: original research. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-14.
- Stredwick, J. (2000). Aligning rewards to organizational goals – a multinational's experience. *European Business Review*, 12(1), 9-19.
- Thomas, K. (2009). The Four Intrinsic Rewards that Drive Employee Engagement. *Ivey Business Journal*, Vol. 73 No.6, pp.1-6.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The effects of motivation in education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 820-824.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78 (2), 184.
- von Bonsdorff, M. E. (2011). Age-related differences in reward preferences. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1262-1276.
- Williamson, I. O., Burnett, M. F., & Bartol, K. M. (2009). The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(1), 28-43.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 133-153.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), 1183-1190.
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.



## Apêndices

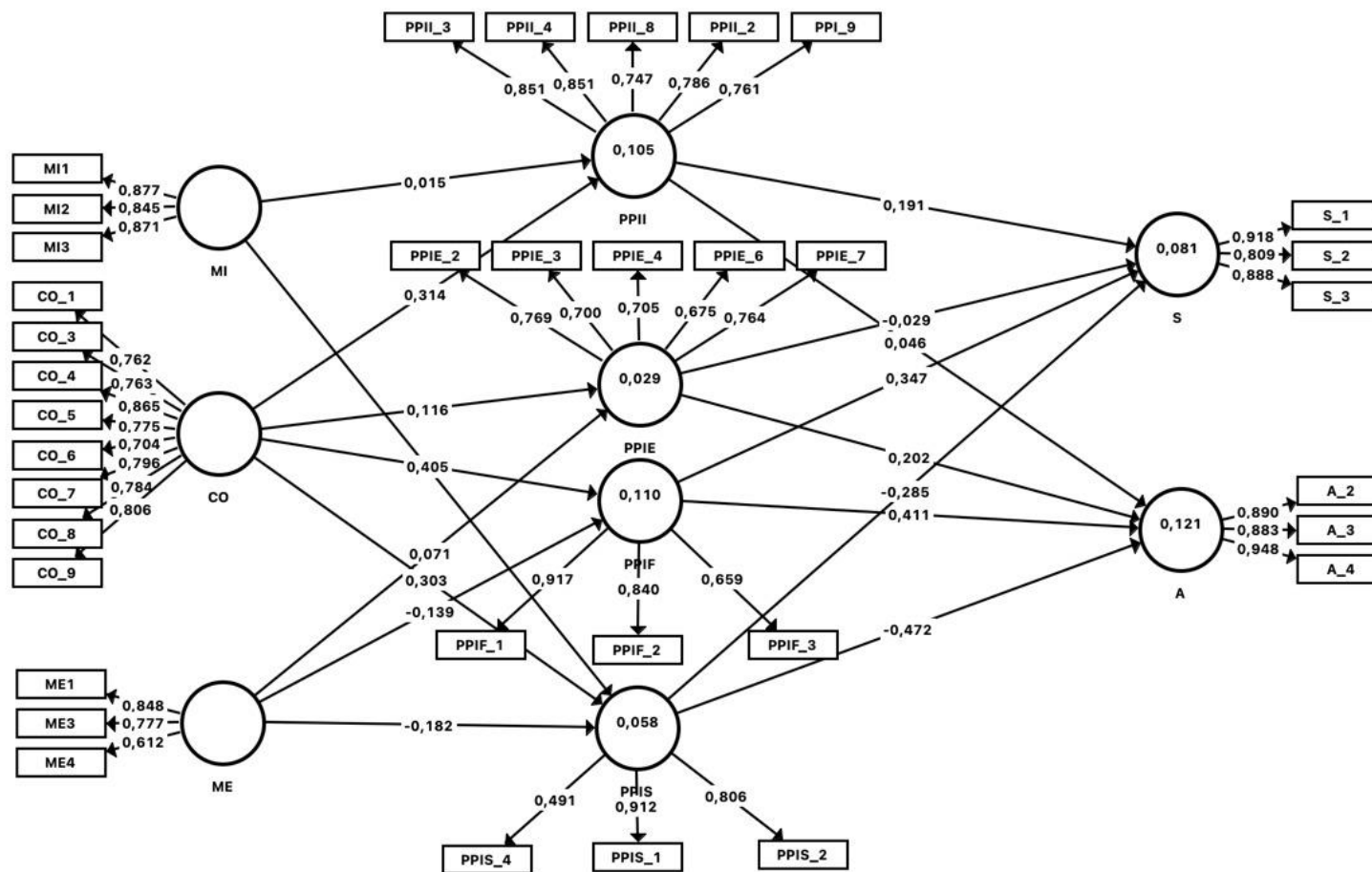
### Apêndice 1 - Caracterização da amostra

Caracterização da amostra	Frequência	Percentagem
Amostra (n)	174	
<b>CA1 – Género</b>		
Masculino	144	83%
Feminino	29	17%
<b>CA2 – Idade</b>		
20 anos ou menos	9	6%
Entre 21 e 25 anos	106	61%
Mais de 26 anos	59	34%
<b>CA3 - Estado Cívil</b>		
Solteiro	145	85%
Casado	8	5%
União de facto	16	9%
Divorciado/Viúvo	1	1%
<b>CA4 - Grau académico</b>		
2ºciclo	2	1%
3º ciclo	2	1%
Ensino secundário ou equivalente	138	83%
Licenciatura	22	13%
Pós-Graduação	1	1%
Mestrado	2	1%
<b>CA5 - Tempo de serviço em anos</b>		
2 anos ou menos	47	27%
Entre 3 e 5 anos	81	47%
Mais de 5 anos	44	26%
<b>CA6 - Tempo ao qual desempenha a mesma função</b>		
2 anos ou menos	69	41%
Entre 3 e 5 anos	84	50%
Mais de 5 anos	16	9%
<b>CA7 - Tipologia de missão</b>		
Operações	41	28%
Engenharia e Manutenção	53	37%
Gestão de pessoal	17	12%
Gestão Administrativa/Financeira/Logística	29	20%
Saúde	4	3%
<b>CA8 - Peso do rendimento no agregado familiar</b>		
Entre 0 e 25%	65	38%
Entre 26 e 50%	41	24%
Entre 51 e 75%	6	3%
Entre 75% e 100%	60	35%

**Apêndice 2 - Estatística Descritiva**

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Desvio-Padrão</b>	<b>Kurt</b>	<b>Skew</b>
<b>Atratividade</b>	3.28	2.00	1.00	7.00	2.03	-0.77	0.75
<b>Satisfação</b>	3.99	4.00	1.00	7.00	1.81	-0.73	-0.18
<b>ME</b>	2.69	2.00	1.00	7.00	1.81	-0.05	0.92
<b>MI</b>	3.92	4.00	1.00	7.00	1.93	-1.24	-0.21
<b>CO</b>	3.80	4.00	1.00	7.00	1.88	-0.82	-0.10
<b>PPIS</b>	4.26	4.50	1.00	5.00	0.92	4.10	-1.72
<b>PPIF</b>	4.38	4.00	1.00	5.00	1.12	0.63	-1.09
<b>PPII</b>	4.10	4.00	1.00	5.00	0.93	1.24	-1.09
<b>PPIE</b>	4.01	4.00	1.00	5.00	1.15	0.69	-0.83

Apêndice 3 - Modelo de Medição



**Apêndice 4 - Consistência Interna e Validade Convergente**

Variáveis	Indicadores	Consistência Interna		Validade convergente		
		Cronbach's Alpha	CR	AVE	Outer Loading	p-value
MI	MI_1	0.832	0.899	0.747	0.866	0.000
	MI_2				0.850	0.000
	MI_3				0.878	0.000
ME	ME_1	0.637	0.793	0.565	0.749	0.000
	ME_2				-0.056 (a)	--
	ME_3				0.757	0.000
	ME_4				0.584 (c)	0.000
	ME_5				0.378 (a)	--
CO	CO_1	0.914	0.927	0.613	0.765	0.000
	CO_2				0.646 (b)	--
	CO_3				0.733	0.000
	CO_4				0.865	0.000
	CO_5				0.792	0.000
	CO_6				0.709	0.000
	CO_7				0.806	0.000
	CO_8				0.787	0.000
	CO_9				0.808	0.000
PPII	PPII_1	0.86	0.899	0.641	0.665(c)	--
	PPII_2				0.797	0.000
	PPII_3				0.855	0.000
	PPII_4				0.834	0.000
	PPII_5				0.571	--
	PPII_6				0.578	--
	PPII_7				0.623	--
	PPII_8				0.704	0.000
	PPII_9				0.745	0.000

**Apêndice 5 - Consistência Interna e Validade Convergente (Continuação)**

<b>PPIE</b>	PPIE_1	0.779	0.846	0.524	0.308 (a)	--
	PPIE_2				0.726	0.000
	PPIE_3				0.669 (c)	0.000
	PPIE_4				0.704	0.000
	PPIE_5				0.200 (a)	--
	PPIE_6				0.669 (c)	0.000
	PPIE_7				0.728	0.000
	PPIE_8				0.439(b)	--
<b>PPIF</b>	PPIF_1	0.747	0.851	0.660	0.928	0.000
	PPIF_2				0.793	0.000
	PPIF_3				0.636 (c)	0.000
	PPIF_4				0.454 (b)	--
	PPIF_5				0.581 (b)	--
	PPIF_6				0.403 (b)	--
<b>PPIS</b>	PPIS_1	0.650	0.792	0.574	0.841	0.000
	PPIS_2				0.673 (c)	0.000
	PPIS_3				0.161 (a)	--
	PPIS_4				0.175 (c)	0.000
	PPIS_5				-0.158 (a)	--
	PPIS_6				-0.137 (a)	--
<b>AT</b>	A_1	0.892	0.933	0.823	0.464 (b)	--
	A_2				0.894	0.000
	A_3				0.858	0.000
	A_4				0.937	0.000
<b>ST</b>	S_1	0.843	0.905	0.762	0.922	0.000
	S_2				0.771	0.000
	S_3				0.909	0.000

(a) indicadores removidos devido ao seu OL ser abaixo de 0,40

(b) indicadores com OL entre 0,40 e 0,70 retirados para aumentar AVE (>0,50)

(c) indicadores com OL entre 0.40 e 0.70 cuja remoção resulta numa diminuição da AVE ou da CR

**Apêndice 6 - Correlações de Fornell-Larcker**

	AT	CO	ME	MI	PPIE	PPIF	PPII	PPIS	ST
AT	<b>0.907</b>								
CO	0.450	<b>0.783</b>							
ME	0.575	0.651	<b>0.752</b>						
MI	0.500	0.706	0.730	<b>0.865</b>					
PPIE	0.237	0.163	0.147	0.078	<b>0.724</b>				
PPIF	0.162	0.314	0.124	0.190	0.580	<b>0.813</b>			
PPII	0.115	0.325	0.139	0.237	0.476	0.632	<b>0.800</b>		
PPIS	-0.002	0.202	0.033	0.106	0.480	0.839	0.608	<b>0.758</b>	
ST	0.510	0.535	0.511	0.649	0.127	0.212	0.223	0.108	<b>0.873</b>

**Apêndice 7 - Rácios HTMT**

	AT	CO	ME	ME	PPIE	PPIF	PPII	PPIS	ST
AT									
CO	0.529								
ME	0.738	0.882							
MI	0.574	0.824	0.957						
PPIE	0.281	0.175	0.191	0.152					
PPIF	0.187	0.313	0.163	0.209	0.804				
PPII	0.118	0.294	0.163	0.265	0.572	0.798			
PPIS	0.082	0.202	0.072	0.124	0.747	1.163	0.842		
ST	0.578	0.618	0.646	0.768	0.164	0.239	0.252	0.138	

**Apêndice 8 - Avaliação da multicolinearidade do Modelo Estrutural**

	AT	CO	ME	MI	PPIE	PPIF	PPII	PPIS	ST
AT									
CO					1.734	1.734	1.995	2.163	
ME					1.734	1.734		2.325	
MI							1.995	2.674	
PPIE	1.559								1.559
PPIF	4.092								4.092
PPII	1.781								1.781
PPIS	3.506								3.506
ST									

**Apêndice 9 - R quadrado (R2) do Modelo Estrutural**

	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado
AT	0.121	0.100
PPIE	0.029	0.018
PPIF	0.110	0.099
PPII	0.105	0.095
PPIS	0.058	0.041
ST	0.081	0.060

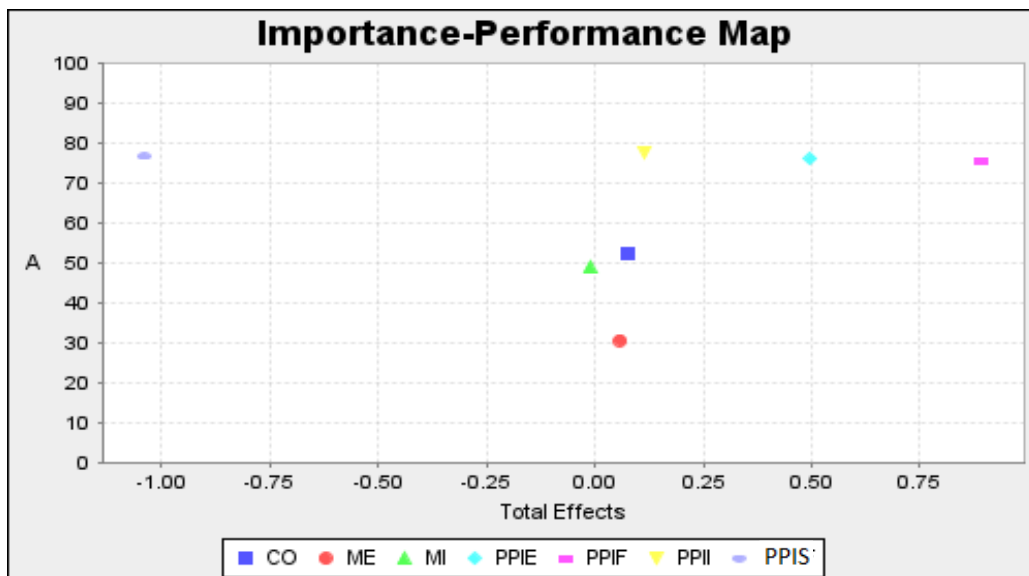
**Apêndice 10 - Avaliação do f2 do Modelo Estrutural**

	AT	CO	ME	MI	PPIE	PPIF	PPII	PPIS	ST
AT									
CO					0.008	0.106	0.055	0.045	
ME					0.003	0.013		0.015	
MI							0.000	0.000	
PPIE	0.030								0.001
PPIF	0.047								0.032
PPII	0.001								0.022
PPIS	0.072								0.025
ST									

**Apêndice 11 - Relevância Preditiva**

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
AT	522.000	474.173	0.092
CO	1392.000	1392.000	
ME	522.000	522.000	
MI	522.000	522.000	
PPIE	870.000	865.752	0.005
PPIF	522.000	492.048	0.057
PPII	870.000	821.176	0.056
PPIS	522.000	518.262	0.007
ST	522.000	496.055	0.050

**Apêndice 12 - IPMA para a Atratividade**



**Apêndice 13 - IPMA para a Satisfação**

