

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO, O SISTEMA DE RECOMPENSAS
E A INTENÇÃO DE SAÍDA DOS OFICIAIS DA FORÇA AÉREA**

SÓNIA CRISTINA BILRO FERNANDES SILVA

OUTUBRO-2016

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO, O SISTEMA DE RECOMPENSAS
E A INTENÇÃO DE SAÍDA DOS OFICIAIS DA FORÇA AÉREA

SÓNIA CRISTINA BILRO FERNANDES SILVA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA SOFIA LOURENÇO

MAJOR NUNO QUIRINO MARTINS

OUTUBRO-2016

Resumo

A presente dissertação pretende estudar as relações teóricas entre a Motivação, os diferentes tipos de Recompensas, e a Intenção de Saída das organizações, no contexto específico dos militares dos quadros permanentes da Força Aérea Portuguesa. Para tal, foi realizada uma recolha de dados primária, através de entrevista dirigida a militares e ex-militares que pediram abate ao quadro nos últimos dez anos. Posteriormente foram aplicados dois questionários que resultaram em 222 respostas de militares e 38 de ex-militares.

Os resultados sugerem que em geral nos modelos propostos, existe uma relação positiva entre a Motivação Intrínseca e a importância dada às Recompensas Não Financeiras Intrínsecas, assim como uma relação positiva entre a Motivação Extrínseca e importância dada às Recompensas Não Financeiras Extrínsecas. Alguns modelos validaram também uma relação positiva entre a Motivação Intrínseca e a recompensa financeira Benefícios, bem como uma relação positiva entre esta motivação com as Recompensas Não Financeiras Extrínsecas. Relativamente à Intenção de Saída da organização Força Aérea, os resultados suportam uma relação positiva com a importância dada à Remuneração Variável, uma relação positiva com a variável Risco, e uma relação negativa com a variável Identificação.

Palavras-chave: Benefícios, Incentivos, Intenção de Saída, Motivação Extrínseca, Motivação Intrínseca, Recompensas.

Abstract

The present dissertation aims to study the theoretical relationships among Motivation, Rewards, and Intention to Turnover in the specific context of the Portuguese Air Force. With this purpose, I collected primary data through interviews with military and former military who decided to leave that organization in the past ten years. Additionally, I applied two questionnaires that led to 222 responses from military and 38 from former military.

The results suggest a positive relationship between Intrinsic Motivation and the importance given to Non-Financial Intrinsic Rewards, as well as a positive relationship between Extrinsic Motivation and the importance given to Non-Financial Extrinsic Rewards. Some models also validated a positive relationship between Intrinsic Motivation and Fringe Benefits, and Intrinsic Motivation and Non-Financial Extrinsic Rewards. Regarding Intention to Turnover in the Air Force organization, I identified a positive relationship with the importance given to Variable Income, a positive relationship with Risk and a negative relationship with Identification.

Key words: Fringe Benefits, Incentives, Turnover Intention, Extrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Rewards.

Agradecimentos

Agradecer é saber reconhecer (termo que é tão importante para este trabalho). Antes de mais gostaria de agradecer à Força Aérea, que me permitiu durante os últimos anos dedicar-me ao que sempre gostei de fazer: estudar. Ao Tenente-Coronel Jorge Pimentel agradeço por, no momento mais preponderante da minha carreira (*against all odds*), me ter levado a acreditar que chegaria até aqui. À Capitã Helga Novais por ter sido desde cedo um exemplo para mim do que eu desejo ser enquanto profissional, por me ter acompanhado e por confiar em mim.

À minha orientadora professora Sofia Lourenço agradeço por toda a dedicação, por me ter motivado, por ter acreditado neste trabalho e acima de tudo por ter caminhado sempre ao meu lado. Ao meu coorientador Major Nuno Martins o meu agradecimento por ter aceite este desafio, tendo-o feito com total empenho, colmatando todas as minhas dúvidas e incertezas em todos os instantes. A todos os que ajudaram na elaboração desta tese, militares e ex-militares.

À minha família e amigos, em especial ao meu tio João que sempre investiu nos meus sonhos. À Raquel Rosa um agradecimento muito especial por ter sido sempre um apoio incondicional e estar sempre presente. À Rita Jorge, Maria Franco, Joana Gaio, Ana Silva. Obrigado por quererem o meu bem, viverem as minhas vitórias e derrotas, e por nunca me terem deixado para trás. Obrigada amigas, irmãs e camaradas.

A ti David, por teres percorrido este caminho comigo.

“Home is a place we all must find, child. It’s not just a place where you eat or sleep. Home is knowing. Knowing your mind, knowing your heart, knowing your courage.

If we know ourselves, we’re always home, anywhere.”

Glinda, The Wonderful Wizard of Oz

Índice

Resumo	iii
Abstract	iv
Agradecimentos.....	v
Índice	vi
Lista de Figuras.....	viii
Lista de Tabelas	viii
Lista de Abreviaturas	ix
Lista de Anexos	xii
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura e Desenvolvimento de Hipóteses	3
2.1. Sistema de Controlo de Gestão e Recompensas	3
2.2. Motivação	4
2.2.1. <i>Motivação Extrínseca e Intrínseca</i>	4
2.3. Sistemas de Recompensas	6
2.3.1. <i>Definição</i>	6
2.3.2. <i>Recompensas financeiras</i>	6
2.3.2.1. <i>Remuneração fixa</i>	7
2.3.2.2. <i>Remuneração variável</i>	8
2.3.2.3. <i>Benefícios</i>	9
2.3.3. <i>Recompensas Não Financeiras</i>	10
2.4. A relação entre Motivação e o Sistema de Recompensas	11
2.5. Intenção de abandono das organizações	14
3. Contexto de Investigação - Instituições militares.....	16
4. Metodologia de Investigação	18
4.1. Força Aérea	18
4.1.1. <i>Diagnóstico</i>	18

4.1.2.	<i>Sistema de Recompensas dos Oficiais</i>	19
4.1.3.	<i>Abates aos Quadros Permanentes</i>	22
4.2.	Descrição da Amostra e Desenvolvimento dos questionários.....	22
4.3.	Descrição das Variáveis	24
4.3.1.	<i>Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca</i>	24
4.3.2.	<i>Recompensas</i>	24
4.3.3.	<i>Intenção de Saída</i>	26
4.3.4.	<i>Variáveis de controlo</i>	26
4.4.	Modelo empírico.....	26
4.4.1.	<i>Avaliação do Modelo de Medição Refletivo</i>	28
5.	Resultados Empíricos	28
5.1.	Estatística Descritiva e Correlações.....	28
5.2.	Teste de médias/medianas	29
5.3.	Análise e Discussão do Modelo.....	31
6.	Conclusões, Limitações e Pesquisas Futuras	34
7.	Referências Bibliográficas	36
8.	Anexos	41

Lista de Figuras

Figura I - Modelo empírico com variáveis de controlo 27

Lista de Tabelas

Tabela I - Análise das Hipóteses - Modelo Amostra Total 32

Lista de Abreviaturas

ADM	Assistência na Doença aos Militares
AdmAer	Administração Aeronáutica
AFA	Academia da Força Aérea
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
APD	Avaliação do Próprio Desempenho
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
Benef	Benefícios
CAP	Capitão
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CMAM	Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar
CO	Compromisso Organizacional
CPESFA	Comandante do Pessoal da Força Aérea
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EngAed	Engenharia de Aeródromos
EngAer	Engenharia Aeronáutica
EngEl	Engenharia Eletrotécnica
Envol	Envolvimento
Esp	Especialidade
ETM	Estágio Técnico-Militar
FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
GAS	Gabinetes de Ação Social
GRH	Gestão de Recursos Humanos

IASFA	Instituto de Ação Social das Forças Armadas
Ident	Identificação
IS	Intenção de Saída
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
Kurt	Kurtosis
Leal	Lealdade
MAJ	Major
MDN	Ministério da Defesa Nacional
ME	Motivação Extrínseca
MI	Motivação Intrínseca
RF	Remuneração fixa
RMM	Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas
RNF	Recompensas Não Financeiras
RNFE	Recompensas Não Financeiras Extrínsecas
RNFI	Recompensas Não Financeiras Intrínsecas
RV	Remuneração Variável
SAS	Serviço de Ação Social
SCG	Sistemas de Controlo de Gestão
SEM	<i>Structural Equation Model</i>
SI	Sistema de Incentivos
SKEW	<i>Skewness</i>
SSAD	Satisfação com o Sistema de Avaliação de Desempenho
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
PilAv	Piloto Aviador

TEN	Tenente
TCOR	Tenente-Coronel
QP	Quadros Permanentes
VIE	Valência, Instrumentalidade e Expetativa
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
WPI	<i>Work Preference Inventory</i>

Lista de Anexos

Anexo 1 – Sistema de Recompensas e Benefícios.....	41
Anexo 2 – Descrição da amostra - militares.....	41
Anexo 3 – Descrição da amostra - ex-militares.....	41
Anexo 4 – Guião de entrevista – militares.....	41
Anexo 5 – Guião de entrevistas - ex-militares.....	42
Anexo 6 – Perfil dos participantes – militares.....	42
Anexo 7 – Perfil dos participantes – ex-militares.....	42
Anexo 8 – AFE da variável Benefícios.....	43
Anexo 9 – AFE da variável Recompensas Não Financeiras.....	43
Anexo 10 – Avaliação do Modelo de Medição Refletivo.....	44
Anexo 11 – Validade Discriminante – Critério de Fornell-Larcker.....	45
Anexo 12 – Validade Discriminante – Critério de <i>Crosstabulation</i>	45
Anexo 13 – Estatística Descritiva da Amostra Total.....	46
Anexo 14 – Matriz de correlações: Coeficiente de Pearson e de Spearman.....	46
Anexo 15 – Razões de saída dos ex-militares da FA.....	47
Anexo 16 – <i>T-Test</i> para a igualdade de médias entre militares e ex-militares na FA.....	47
Anexo 17 – <i>T-Test</i> para a igualdade de médias entre ex-militares na FA e sua situação laboral atual.....	47
Anexo 18 – Teste Kruskal Wallis para o posto.....	48
Anexo 19 – Teste Kruskal Wallis para as especialidades.....	48
Anexo 20 – Análise das Hipóteses - Modelo militares.....	48
Anexo 21 – Análise das Hipóteses - Modelo ex-militares na FA.....	49
Anexo 22 – Análise das Hipóteses – Modelo Não PilAv.....	49
Anexo 23 – Análise das Hipóteses Modelo Oficiais Tenentes e Capitães.....	50

1. Introdução

É relativamente comum defender-se que os recursos humanos são o bem mais importante para as organizações. Essa premissa, contudo, não se verifica, se as organizações apenas sublinham a importância do capital humano no cumprimento dos seus objetivos estratégicos, mas não procuram perceber como motivar os indivíduos a direcionar os seus esforços nesse sentido. Nem sempre os gestores julgam de forma acertada o que motiva os seus empregados, tomando como dado adquirido que essa motivação deriva apenas de recompensas extrínsecas ou apenas financeiras. Tal, pode conduzir a uma falha na perceção das necessidades dos colaboradores (Morse, 2003), dificultando o desafio que as organizações enfrentam em reter os seus talentos (Dewhurst et al., 2009). A Intenção de Saída (IS) das organizações, pode efetivamente estar relacionada com a inadequação ou inexistência dos diferentes tipos de recompensas, face à importância que estas têm para os indivíduos (Baughman et al. 2003; Lopez et al. 2006).

No contexto específico da organização Força Aérea (FA), cuja missão particular assenta no serviço à Nação, através da defesa militar da República, as práticas em torno dos recursos humanos são muito importantes. O investimento em torno da seleção, formação e treino continuado dos militares de forma a torná-los altamente especializados e preparados é substancial, quer em termos financeiros, quer no que respeita ao tempo despendido. Com esse investimento, os militares da FA são considerados perante o mercado civil como profissionais experientes e de excelência. Dada a relevância do capital humano para a concretização das missões que a FA se propõe cumprir, é extremamente importante manter a motivação dos militares. O esforço que os militares exercem para cumprir os objetivos da organização FA, tem como contrapartida determinadas recompensas e benefícios definidos por lei. Não obstante a existência das recompensas financeiras e não financeiras, tem-se assistido a um abandono voluntário da organização, perdendo-se as capacidades, a experiência e o

conhecimento dos recursos, que são extremamente valorizados por organizações civis posteriormente.

De forma a estudar as relações entre motivação, recompensas e intenção de saída neste contexto, foram analisadas as especialidades militares cujo número de saídas foram mais evidentes, e conduzidas entrevistas exploratórias a pares de militares e ex-militares de cada especialidade. Posteriormente foram aplicados dois questionários, um dirigido aos atuais militares dos Quadros Permanentes (QP) (528), e outro aos ex-militares que saíram da FA pedindo o abate ao QP nos últimos 10 anos (106). As taxas de respostas obtidas, após validação foram de 42% e 76% respetivamente.

Para analisar os dados recolhidos foi utilizado o Modelo de Equações Estruturais (SEM), através da regressão dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), com auxílio do *software* Smart PLS 3.0. Os resultados indicam que, para uma amostra que inclui militares e ex-militares (reportando-se ao tempo em que se encontravam na FA), os níveis de Motivação Intrínseca (MI) são superiores aos níveis de Motivação Extrínseca (ME). As recompensas mais valorizadas são a Remuneração Fixa (RF) e as Recompensas Não Financeiras Intrínsecas (RNFI). Em geral nos modelos propostos valida-se a uma relação positiva entre a MI e importância dada às RNFI, assim como uma relação positiva entre a ME e a importância dada às Recompensas Não Financeiras Extrínsecas (RNFE). Alguns modelos validaram também uma relação positiva entre a recompensa financeira Benefícios, as RNFE e a MI. Os resultados suportam também uma relação positiva entre a importância atribuída à Remuneração Variável (RV) e a IS, bem como entre a variável Risco e a IS, e ainda uma relação negativa entre a Identificação com a organização e a IS. Relativamente às razões de saída da organização os ex-militares elencaram a insatisfação relacionada com a RF, a inexistência de RV, a insatisfação relacionada com a progressão na carreira, a insuficiência de Benefícios e questões de âmbito familiar como as mais relevantes.

Esta dissertação torna-se relevante para a literatura, na medida em que contribui para a discussão do modo como as organizações com fins públicos devem procurar motivar os seus colaboradores a atingirem os objetivos da organização, sem descuidar os seus objetivos individuais, analisando a adequação dos sistemas de recompensas face às suas preferências (Anthony & Govindarajan, 2003; Atkinson et al., 2007). Este estudo é também pertinente pois analisa a relação entre a motivação e os planos de recompensas, para com a IS das organizações.

A presente dissertação é composta por seis capítulos. No capítulo dois é revista a literatura mais relevante para os conceitos em análise, bem como são levantadas as hipóteses. O capítulo três apresenta o contexto de investigação, nomeadamente a aplicação às instituições militares. O capítulo 4 analisa a metodologia utilizada para a recolha de dados, bem como a amostra, terminando com a composição do modelo em análise, e avaliação do Modelo de Medição das variáveis. No capítulo cinco, são apresentados os resultados estatísticos, bem como é avaliado o Modelo Estrutural e testadas as hipóteses. Por fim, o capítulo seis apresenta as conclusões deste estudo, bem como as suas limitações, terminando com sugestões para pesquisas futuras.

2. Revisão da Literatura e Desenvolvimento de Hipóteses

2.1. Sistema de Controlo de Gestão e Recompensas

Com o intuito de atingir os objetivos estratégicos e a *performance* a que se propõem, as organizações utilizam instrumentos formais de controlo de gestão, que permitem consubstanciar a alteração ou manutenção dos padrões das atividades que desenvolvem, obter informação que sustente as decisões dos seus gestores, bem como influenciar os seus comportamentos (Otley, 1999; Simons, 2000). Estes instrumentos são denominados como Sistemas de Controlo de Gestão (SCG), e o seu desenho é influenciado por vários fatores

contextuais, tais como: o ambiente externo, a tecnologia, a dimensão, a estrutura, a estratégia e a cultura (Chenhall, 2003).

De acordo com Simons (2000) os gestores devem definir concretamente os objetivos que pretendem atingir, quer sejam financeiros, ou não financeiros, de curto ou de longo prazo. Para tal é importante ter em consideração a existência de diversos *stakeholders*, como os proprietários, os gestores e os empregados, os clientes, os investidores e eventualmente o Governo, que manifestam interesse em diferentes aspetos da *performance* da organização. Esse interesse deve ser ponderado na definição das métricas do SCG (Lopez et al., 2006). No que concerne aos gestores e empregados em particular, as métricas definidas devem procurar motivá-los a atingirem os seus objetivos pessoais e ao mesmo tempo contribuir para os objetivos da organização (Anthony & Govindarajan, 2003). Assim, é necessário desenhar um plano de recompensas apropriado que permita premiar a *performance* individual e potenciar a *performance* organizacional (Atkinson et al., 2007).

2.2. Motivação

Segundo Ryan & Deci (2000b) uma pessoa motivada é impelida a exercer um esforço fruto de um ímpeto, sendo a motivação uma condição necessária para manter os indivíduos com a energia para agir na direção de um determinado fim. Por conseguinte, a desmotivação resulta da falta de entusiasmo para atingir esse mesmo fim.

2.2.1. *Motivação Extrínseca e Intrínseca*

A motivação varia não só quanto ao nível, mas também quanto à orientação, existindo dois tipos de motivação que dividem as atitudes e objetivos que consubstanciam as ações tomadas, nomeadamente: ME e a MI (Ryan & Deci, 2000b). Segundo estes autores, a ME resulta do interesse na obtenção de algum resultado derivado da realização de uma determinada ação ou atividade. Para Amabile et al. (1994) é a “motivação para trabalhar sobretudo como resposta a algo exterior ao trabalho em si, como uma recompensa ou

reconhecimento ou ordens de outras pessoas”. A MI resulta de um interesse não provocado externamente sobre a tarefa (Amabile et al., 1994), da realização de uma atividade pela inerente satisfação interior e não por uma consequência separada (Ryan & Deci, 2000a).

De acordo com Amabile et al (1994), os estudos em torno da motivação propõem que os indivíduos diferem à partida, no que respeita a sua orientação para a motivação extrínseca ou intrínseca, sendo que antever essas diferenças poderá permitir compreender e prever os seus comportamentos. Ryan & Deci (2000b) referem que os indivíduos nascem com uma vontade natural de aprender e compreender, sem considerarem a existência de incentivos. A predisposição para um tipo de orientação tem vindo a ser investigada, concluindo-se que se apresentam diferenças muito relevantes na *performance* de um indivíduo de acordo com a sua orientação motivacional (Amabile et al., 1994). Assim, segundo os mesmos autores, como um traço de personalidade, uma pessoa que se considere tendencialmente motivada de forma intrínseca procurará ambientes laborais em que possa desempenhar atividades mais criativas, e desenvolver novas capacidades, e por outro lado um indivíduo com mais orientação para a motivação extrínseca, irá procurar um ambiente em que existam motivações externas. As diferenças individuais no que respeita à motivação, têm consequência na relevância que é dada às diferentes atividades e varia de pessoa para pessoa, o que leva a que os indivíduos possam ser incentivados de modos diferentes para exercer o esforço necessário à realização da tarefa (Delfgaauw & Dur, 2007). Para Ryan & Deci (2000b) o prazer e interesse que resulta do interior do indivíduo podem estar associados às características da tarefa em si. A MI pode estar relacionada com o tipo de organização, ou o tipo de trabalho a realizar. Os exemplos mais comuns de MI são o trabalho voluntário, mas este tipo de motivação não deve ser ignorada em ambientes em que prevalecem incentivos financeiros (Atkinson et al., 2007). Amabile et al. (1994), corroboram esta posição referindo que a orientação da motivação pode diferir de acordo com o contexto onde os indivíduos desenvolvem as suas atividades.

2.3. Sistemas de Recompensas

2.3.1. Definição

O estudo em torno da eficiência dos diferentes tipos de recompensas é vasto, e consubstancia-se no Sistema de Incentivos (SI). Tradicionalmente o SI assentava apenas na RV como forma de influenciar o comportamento dos membros de uma organização de acordo com os objetivos da mesma (Anthony & Govindarajan, 2003). A RV era sustentada por teorias económicas como a Teoria de Agência (Ethiraj & Levinthal, 2009), segundo a qual o conflito de interesses que ocorre na relação entre os acionistas e os gestores, pode ser minimizado mediante a utilização de *performance based pay* e a monitorização das atividades do gestor (Jensen & Meckling, 1976). Segundo Benz & Frey (2007) a atribuição de RV no setor privado tem conduzido a diferentes casos de manipulação dos critérios de atribuição e resultados nas empresas por parte dos gestores de topo. Ao longo dos últimos anos, as crises de ordem económica resultantes dessa manipulação aumentaram a preocupação em torno do modo mais eficiente para motivar os gestores (Dewhurst et al., 2009). Proporcionou-se assim a oportunidade para considerar a utilização de outras recompensas, como os Benefícios e as Recompensas Não Financeiras (RNF), o que conduziu ao aparecimento de inúmeros estudos sobre as RNF (Jenkins et al., 1998; Ellingsen & Johannesson, 2007; Brun & Dugas, 2008; Bhattacharya & Dugar, 2012).

Deste modo, o sistema de recompensas divide-se em dois tipos de acordo com a sua natureza: os financeiros e os não financeiros (Chiang & Birtch, 2006; Rego et al., 2010).

2.3.2. Recompensas financeiras

Segundo Anthony & Govindarajan (2003) e Rego et al. (2010), as recompensas financeiras representam um custo para as organizações e podem ser definidas de acordo com três tipos: RF, RV, e ainda Benefícios ou remuneração indireta (*fringe benefits*), conforme Anexo 1.

2.3.2.1. Remuneração fixa

Brown et al. (2003) sublinham a relevância de analisar as características do sistema de pagamentos das organizações, relativamente aos critérios de atribuição da RF, nomeadamente o nível e a estrutura de pagamentos.

O nível de pagamentos depende da política salarial da organização, sendo a remuneração definida de acordo com a função, as competências ou o mercado (Rego et al., 2010). Segundo os mesmos autores, existem três métodos para determinar a RF. O método tradicional, baseado na função, determina que quanto maior for a complexidade da função maior deverá ser a remuneração inerente. A remuneração baseada na competência tem como intuito premiar os trabalhadores pelas competências que detêm e desenvolvem (com interesse para a organização). E por fim a remuneração baseada no mercado, procurando seleccionar e reter os trabalhadores qualificados com base em remunerações equiparadas ou acima do mercado. Brown et al. (2003) referem relativamente a este último, que a organização pode ter uma de três posições: paga acima do nível de mercado; iguala o nível de pagamentos; ou está abaixo do praticado.

No que concerne à estrutura de pagamentos, ou seja, a diferenciação do pagamento entre os indivíduos que pode ser mais igualitária ou mais hierarquizada, Rego et al. (2010) argumentam que a remuneração relaciona-se de forma estreita com o conceito de equidade. A equidade pode assumir três vertentes: a equidade individual, relativamente ao fato de dois indivíduos com tarefas semelhantes, e com desempenhos diferentes, serem compensados de forma igual; a equidade externa, relativa ao que é pago em outras organizações para funções com as mesmas características; e a equidade interna que abarca em si a progressividade das remunerações nos diferentes cargos. De acordo com Brown et al. (2003) as estruturas muito hierarquizadas e de forma oposta muito igualitárias tendem a produzir consequências negativas para a organização. Segundo estes autores é possível atenuar as consequências desses tipos de estruturas através do nível de pagamento. Gupta & Shaw (2014) corroboram

a ideia que a escolha da estrutura de pagamentos pode atuar de forma disfuncional. De acordo com Baker et al., (1988) a Teoria do Torneio sugere relativamente à remuneração, que os trabalhadores desenvolvem esforços para subir no *ranking* da hierarquia da empresa, como se de um torneio se tratasse, não sendo possível salvaguardar que o trabalhador que consegue subir para o nível acima seja efetivamente o melhor. Para Long & Shields (2010) o dinheiro apresenta um valor instrumental, mas reveste-se também de uma carga simbólica, uma vez que reflete também reconhecimento da relevância de um indivíduo numa organização.

2.3.2.2. Remuneração variável

A RV relaciona as recompensas com os resultados, procurando incentivar que os objetivos definidos pela organização sejam alcançados ou superados (Atkinson et al., 2007). Este tipo de recompensa pode apresentar vantagens uma vez que diminui o empenho financeiro necessário para as empresas numa fase inicial ao associar parte dos custos com a remuneração ao desempenho dos indivíduos e por consequência da organização (Rego et al., 2010). Segundo os mesmos autores, a RV pode estar associada à produção, aos lucros da empresa, ao desempenho individual, da equipa e da organização, sendo alguns exemplos: as comissões; *stock options*¹; distribuição de lucros; bónus a médio e longo prazo. Bonner et al. (2000) consideram relevante relacionar a RV com a tarefa a realizar, sublinhando a flexibilidade deste tipo de remuneração. Para Gerhart & Fang (2014) no contexto de uma economia globalizada, onde a cooperação e colaboração constituem uma mais-valia, a RV deve também considerar o trabalho em equipa, por oposição a recompensar apenas numa base individual. Gupta & Shaw (2014) consideram a RV como a recompensa que mais interfere na qualidade e eficiência dos recursos humanos, produzindo efetivamente consequências ao nível das suas atitudes e comportamentos. Pepper et al. (2013) defendem que a RV proporciona

¹ As *stocks options* definem-se como a opção de compra de ações da empresa para a qual os gestores trabalham a um determinado valor, procurando desta forma incentivá-los a maximizar o valor da empresa e por conseguinte o valor dessas ações (Sanders, 2001).

bem-estar, age como meio de retenção e de comprometimento, e tem consequências ao nível da *performance*.

2.3.2.3. *Benefícios*

A utilização da remuneração em forma de Benefícios (Benef) tem vindo a aumentar, contudo a literatura em torno deste tema ainda é parca (Long & Shields, 2010). Os benefícios enquanto componente das recompensas financeiras não dependente do desempenho mas estão muitas vezes relacionados com a função. Os Benefícios podem ser, entre outros: atribuição de viatura da empresa, planos de saúde e pensões, apoios à formação (Rego et al., 2010); disponibilização da prestação de cuidados na educação dos filhos dos trabalhadores no local de trabalho, flexibilidade de horário incluindo trabalho a partir de casa, formação no local de trabalho (Farzin, 2009).

Para Baughman et al. (2003) o aumento do número de mulheres no mercado de trabalho ampliou o interesse por parte dos empregadores em torno dos Benefícios, enquanto facilitadores da família. De acordo com estes autores, medidas como a flexibilização das licenças de assistência à família, e em particular de assistência às crianças, não só contribuem para a redução do *turnover*² e consequentemente para o aumento de produtividade da empresa, mas evidenciam também que este tipo de recompensas podem coexistir com salários mais baixos nos primeiros empregos. Alguns Benefícios são transversais a todos os trabalhadores, como os planos de saúde ou pagamentos de mensalidades de ginásio, enquanto outros são oferecidos de acordo com a posição na organização. Além disso, os benefícios podem ainda variar na sua dimensão monetária, desde um presente no dia de aniversário, até um plano de reforma (Rego et al., 2010). Para Crifo & Diaye (2011) na perspetiva do trabalhador, o Benefício pode ser interessante dado que um bónus na forma monetária, está sempre sujeito a

² O *turnover* diz respeito à relação entre as saídas e as entradas de trabalhadores de uma empresa, e deve ser evitado pois traduz a incapacidade de reter recursos humanos, e a necessidade de custos acrescidos em novos processos de recrutamento, seleção e formação (Dupre & Day, 2007).

imposto. Na perspectiva do empregador, as recompensas em forma de benefícios podem representar também uma vantagem fiscal.

2.3.3. *Recompensas Não Financeiras*

As RNF também referidas como recompensas psicológicas ou sociais dizem respeito à possibilidade de promoção, aumento da responsabilidade, grau de autonomia, reconhecimento e localização geográfica (Anthony & Govindarajan, 2003), *feedback*³ (Peterson & Luthans, 2006), respeito, confiança (Ellingsen & Johannesson, 2007), entre outras. As RNF podem ser extrínsecas, RNFE, quando a recompensa consubstancia uma manifestação exterior, como por exemplo no caso do reconhecimento feito pelos superiores, ou pelos pares; e intrínsecas, RNFI, quando se manifestam de forma interior, sendo disso exemplo a autonomia e a confiança.

Para Ashraf et al. (2014) as RNF têm consequências no comportamento dos trabalhadores, uma vez que afetam o reconhecimento do mesmo, a sua visibilidade social, e possibilitam a comparação social. Segundo Brun & Dugas (2008), o reconhecimento constitui uma apreciação da contribuição de uma pessoa, que reflete não só a sua *performance*, mas também a sua dedicação pessoal e o seu compromisso, referindo ainda que é uma necessidade crescente expressa pelos trabalhadores, seja pessoal ou relativa às práticas e dedicação laborais. Para Ellingsen & Johannesson (2007) os trabalhadores dão relevância às recompensas financeiras, mas retiram de algum modo utilidade sobre a apreciação e reconhecimento que recebem relativamente ao seu desempenho. Para estes autores o reconhecimento é muito relevante uma vez que: a atenção que é dada pelo empregador ao empregado tem consequências na sensação de respeito; os trabalhadores esforçados sentem-se mais respeitados quando reconhecidos por empregadores esforçados; o empregador tem capacidade de influenciar as condições de respeitabilidade; e o empregador pode agir sobre a

³ O termo *feedback* diz respeito à informação prestada ou retorno perante uma dada ação (Peterson & Luthans, 2006).

informação que os trabalhadores em geral recebem sobre o trabalhador, contribuindo assim para a sua estima. Segundo Frey (2007) o reconhecimento através de prémios como medalhas e louvores é pouco dispendioso ou até mesmo isento de custos na perspetiva do empregador, mas dada a sua carga simbólica enquanto distinção social, é muito valorizado pelos colaboradores. Segundo o mesmo autor, o reconhecimento através de prémios sem correspondência monetária, confere vantagens relativamente às recompensas financeiras nomeadamente: não serem taxados; a sua atribuição ser descontinuada (o que lhes confere algum grau de escassez e por isso são mais valorizados por quem os recebe); a exposição pública inerente à sua atribuição; bem como a criação de uma ligação de lealdade para com quem o atribui. No caso de atividades que assentam em investigação e desenvolvimento, a autonomia, enquanto RNF, poderá ser um substituto da remuneração, uma vez que quanto maior for o grau de autonomia, maior o envolvimento e motivação dos colaboradores (Gambardella et al., 2015). Como tal quando a *performance* é determinável de forma pouco concreta, quando é difícil supervisionar o esforço, bem como quando os recursos financeiros são escassos, as RNF são preferíveis (Frey, 2007).

2.4. A relação entre Motivação e o Sistema de Recompensas

O interesse em torno da relação entre a motivação e os diferentes tipos de recompensas tem sido muito debatido (Long & Shields, 2010). Ao longo dos anos foram-se desenvolvendo várias teorias, ligadas às Recompensas Financeiras. Esta ênfase remonta à Teoria da Administração Científica de Taylor, que definiu a atribuição de RV (pagamento à peça) para motivar os trabalhadores (Taylor, 1919). A Teoria da Agência vem mais tarde dar continuidade ao uso da RV enquanto promotora do alinhamento dos interesses entre partes, neste caso os gestores e acionistas (Jensen & Meckling, 1976). A Teoria do Salário de Eficiência da autoria de Alfred Marshall, refere relativamente à RF, que a prática de salários

acima do mercado contribui para níveis superiores de motivação, retenção e atração (Raff & Summers, 1987).

A influência exercida sobre o comportamento dos indivíduos na direção dos objetivos da organização, pode também ser explicada por abordagens comportamentais, centradas em critérios de justiça, equidade, moral, confiança, responsabilidade social e cultura, evidenciando assim o contributo multidisciplinar da Psicologia, Sociologia e Gestão de Recursos Humanos (GRH) (Baker et al., 1988).

A Teoria das Necessidades refere que as necessidades dos indivíduos podem ser hierarquizadas através de cinco níveis: as necessidades fisiológicas, as de segurança, as sociais, as de estima e as de realização pessoal (Maslow, 1943). O seu princípio indica que enquanto o indivíduo não satisfaz o nível inferior, não é possível passar ao nível seguinte. Para este autor, se a remuneração permite a satisfação das necessidades mais básicas, logo surgem outras necessidades que se enquadram nos níveis seguintes, nomeadamente necessidades sociais como a relação com colegas e chefe, de estima através do reconhecimento, e por fim de realização pessoal. Herzberg (1987) propõe a Teoria dos Dois Fatores: os fatores intrínsecos, influenciáveis pelo indivíduo; e os fatores extrínsecos, fora do seu controlo. Os fatores intrínsecos, como a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento profissional têm um efeito mais prolongado e a sua presença conduz à satisfação (a sua ausência conduz à não-satisfação). Os fatores extrínsecos, a relação com o supervisor, condições de trabalho, salário, relação com os colegas, relação com os subordinados, *status*⁴ e segurança. A ausência dos fatores extrínsecos pode conduzir à insatisfação (a sua presença conduz à não insatisfação). Esta teoria visa contestar os argumentos em torno das Recompensas Financeiras, na medida em que o dinheiro enquanto

⁴ A palavra *status* remete-nos para a consideração social que é dada a um indivíduo num determinado ambiente (Hollingshead, 1975).

fator extrínseco não permite satisfazer, embora a sua ausência produza insatisfação (Long & Shields, 2010).

A literatura em torno do tema das recompensas apresenta ainda outras teorias motivacionais relevantes para a temática. A Teoria da Definição de Objetivos refere que os objetivos traçados pelas organizações devem ser específicos e desafiantes, para que consubstanciem um estímulo que reclame a atenção e o esforço dos colaboradores (Locke et al., 1981). Adams (1965) evidenciou através da Teoria da Equidade que os indivíduos se sentem injustiçados se observam que o rácio entre os seus *outputs* (salário, benefícios, RNF) e *inputs* (esforço, *performance*, idade, antiguidade, educação) comparativamente a outros indivíduos em tarefas e posições semelhantes, é inferior. Segundo Chiavenato (2002), a Teoria da Expetativa enunciada em 1964 por Vroom, explica que o desempenho do indivíduo assenta em três pontos: a Valência, a Instrumentalidade e a Expetativa (VIE). A Valência refere-se às recompensas e à sua atratividade individual. A Instrumentalidade diz respeito à relação entre o desempenho e a ocorrência dos resultados. A Expetativa, é a crença que a orientação do esforço conduz a um melhor desempenho. Esta teoria constituiu um avanço no sentido do reconhecimento da complexidade das diferenças individuais por oposição às teorias de Maslow e Herzberg que assentam em conceitos globais e hierárquicos. Skinner (2014) refere através da Teoria do Reforço evidenciada pelas suas experiências nos anos 40, que é possível direcionar o comportamento dos indivíduos através de um reforço positivo e de um reforço negativo.

De um modo geral as teorias económicas concentram-se na ME, enquanto resultado da atribuição de recompensas externas. Já as teorias comportamentais e psicológicas centram-se mais na MI, contrapondo que as recompensas extrínsecas podem enfraquecer este tipo de motivação (Bénabou & Tirole, 2003). De acordo com Ryan & Deci (2000) a qualidade da *performance* pode diferir bastante de acordo com a orientação da motivação dos indivíduos. Segundo Amabile et al. (1994), a ME está ligada à obtenção de resultado exterior derivado da

realização de uma ação, sendo a MI um resultado interior. Para Cerasoli et al. (2014), os comportamentos que resultam de uma ME, visam a instrumentalização de possíveis ganhos e perdas de incentivos. Estes autores referem que as organizações, fomentam este tipo de motivação nos seus planos de recompensas, acreditando que as pessoas reagem ao que lhes é prometido. Por outro lado, referem que os comportamentos originados pela MI não estão relacionados com nenhum resultado exterior, mas sim com uma recompensa interior, concluindo que as tarefas que enfatizam a quantificação da *performance* têm uma relação fraca com a MI.

Assim, de acordo com o exposto, pretende-se testar a relação entre os tipos de motivação e recompensas, verificando as seguintes hipóteses:

H1a: A MI não está relacionada com a importância atribuída à RF.

H1b: A MI não está relacionada com a importância atribuída à RV.

H1c: A MI não está relacionada com a importância atribuída aos Benefícios.

H1d: A MI não está relacionada com a importância atribuída às RNFE.

H1e: A MI está positivamente relacionada com a importância atribuída às RNFI.

H2a: A ME está positivamente relacionada com a importância atribuída à RF

H2b: A ME está positivamente relacionada com a importância atribuída à RV.

H2c: A ME está positivamente relacionada com a importância atribuída aos Benefícios.

H2d: A ME está positivamente relacionada com a importância atribuída às RNFE.

H2e: A ME não está relacionada com a importância atribuída às RNFI.

2.5. Intenção de abandono das organizações

De acordo com Shaw et al. (1998) o *turnover* pode dividir-se em dois tipos: o *turnover* voluntário, que reflete a decisão do colaborador deixar a organização; e o *turnover* involuntário que diz respeito à decisão do empregador em dar por terminada a relação laboral com o colaborador. A saída voluntária representa um desafio para as empresas no atual

mercado de trabalho, independentemente da sua dimensão, tecnologia ou foco de mercado (Ramlall, 2004). Segundo o mesmo autor, com as saídas voluntárias dos recursos humanos das organizações perdem-se as capacidades, a experiência e o conhecimento dos mesmos e por conseguinte o valor económico inerente, o que causa um grande impacto financeiro. Com efeito, ao longo dos últimos anos o *turnover* voluntário foi sendo cada vez mais objeto de estudo, ligando este conceito à satisfação no trabalho e ao Compromisso Organizacional (CO) (Tett & Meyer, 1993). Baseando-se no compromisso que têm com a organização, os indivíduos comparam a sua situação laboral com possíveis alternativas de emprego, permanecendo no emprego atual, caso concluam que não se apresentam alternativas melhores, e abandonando-o caso contrário (Holt et al., 2007).

A IS tem sido também associada à motivação dos colaboradores e abordada por vários estudos. De acordo com o estudo dicotómico em torno MI e ME realizado por Cerasoli et al. (2014), quando as organizações pretendem motivar os seus colaboradores, devem aliar a orientação da motivação com o tipo de atividades que realizam e os comportamentos que pretendem incentivar. No entanto, segundo os mesmos autores, devem considerar os dois tipos de motivação, pois são ambas relevantes. Assim, no caso de organizações cuja missão está mais ligada à componente intrínseca da motivação e em que a ME é descurada, quer pela inexistência ou desadequação das recompensas e benefícios, poderão surgir danos colaterais tais como o *turnover* voluntário. Por outro lado segundo Dysvik & Kuvaas (2010), Kim (2015) e Sajjad et al. (2013) parece haver uma relação negativa entre a MI e a IS, por conseguinte, quanto maior a MI, menor será a IS dos colaboradores. Assim, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H3a: A MI está negativamente relacionada com a IS, em organizações que privilegiam a componente intrínseca da motivação.

H3b: A ME está positivamente relacionada com a IS, em organizações que privilegiam a componente intrínseca da motivação.

Para Ramlall (2004), as causas que estão por trás da IS dos empregados estão ligadas às teorias da motivação e aos diferentes tipos de recompensas, nomeadamente: os benefícios dados pela organização não apelam às necessidades efetivas das pessoas; a filosofia por detrás da definição da remuneração não suporta a missão e cultura da organização; as promoções não são baseadas na *performance*; o planeamento e o desenvolvimento das carreiras não estão ligados aos objetivos da organização; a organização não permite nem promove flexibilidade de horário. Esta posição é também defendida por outros estudos, que sugerem que a inadequação dos diferentes tipos de recompensas, face à importância que têm para os indivíduos, podem dificultar a retenção dos mesmos nas organizações (Baughman et al. 2003; Lopez et al. 2006; Ramlall, 2004). Assim, com base no exposto, e para organizações com limitações na capacidade de recompensar financeiramente os seus colaboradores e que privilegiam a componente intrínseca da motivação, surgem as seguintes hipóteses:

H4: A importância atribuída à RF está positivamente relacionada com a IS.

H5: A importância atribuída à RV está positivamente relacionada com a IS.

H6: A importância atribuída aos Benefícios está positivamente relacionada com a IS.

H7: A importância atribuída às RNFE está positivamente relacionada com a IS.

H8: A importância atribuída às RNFI está negativamente relacionada com a IS.

3. Contexto de Investigação - Instituições militares

Para Frank & Lewis (2004) os trabalhadores do setor público e do setor privado percecionam as recompensas extrínsecas e intrínsecas de forma diferente. Besley & Ghatak (2005) referem que quando as organizações se orientam pelas suas missões, os seus membros atuam por forma a atingir os objetivos da organização, motivados pelas recompensas intrínsecas com que se identificam, sendo exemplo disso o bem coletivo. No caso específico das Instituições Militares, que se revestem de especificidades muito próprias, as práticas em torno da GRH são muito importantes, particularmente no diz respeito à retenção, uma vez que

existe um investimento muito grande para formar os seus profissionais, tornando-os altamente especializados, treinados e preparados (Dupre & Day, 2007). Gultekin et al. (2012) consideram que além dos recursos financeiros, as organizações militares investem também muito do seu tempo na seleção desses recursos e em particular no seu treino e formação qualificada, o que os torna um recurso otimizado e muito atrativo para as organizações civis. Este autor refere ainda que os empregadores civis, instrumentalizam a oportunidade de atraírem esses talentos, deixando o ónus do investimento da sua formação e experiência nas organizações militares, ou nos próprios militares, podendo com essa mais valia recompensá-los melhor.

De acordo com Asch & Warner (1994) as recompensas dos militares devem ser estruturadas de modo a atrair, reter e motivar. Coughlan et al. (2014) evidenciaram que os planos de recompensas e benefícios padronizados oferecidos pelas organizações militares aos seus profissionais nunca serão tão eficientes como os que se apresentam personalizados, sugerindo uma adequação dos benefícios às necessidades dos mesmos. No âmbito militar as RNF são altamente imprevisíveis, uma vez que são atribuídas com o intuito de recompensar um esforço particular, que não é possível determinar de forma antecipada. Neste contexto, é também bastante relevante o reconhecimento social, na medida em que representa a estima que a comunidade tem por uma organização, reconhecendo o papel e contributo de profissões específicas (Brun & Dugas, 2008).

Segundo Gade (2003), a conceptualização do modelo dos três componentes de Allen & Meyer (1990) é bastante útil no sentido de relacionar a Satisfação e a IS no âmbito militar, sendo basilar entender qual o compromisso dos indivíduos. Relativamente à Satisfação, Holt et al. (2007) referem que quando é apresentada uma proposta de emprego alternativa a um indivíduo, a aceitação da mesma pode não decorrer de uma insatisfação relacionada com o trabalho, mas tão somente com a qualidade da oferta. Sümer (2004) propôs-se a analisar as diferenças de carácter individual que podem contribuir para a saída dos militares das suas

organizações, identificando quatro fatores: expetativas não correspondidas; as preocupações em torno da família; atitudes relacionadas com o trabalho; e a adequação da tarefa à pessoa.

4. Metodologia de Investigação

4.1. Força Aérea

4.1.1. *Diagnóstico*

A FA foi criada a 1 de julho de 1952, como o terceiro ramo das Forças Armadas Portuguesas (FFAA), para além da Marinha e Exército, tendo como missão primordial assegurar de forma integrada a defesa militar da República através da componente operacional do sistema de forças nacional⁵. Inclui ainda por imperativo de lei, entre outras missões, a participação em missões internacionais por forma a cumprir os compromissos internacionais do Estado, bem como a cooperação com as forças e serviços de segurança e proteção civil na salvaguarda do bem-estar e interesse dos portugueses através da realização de operações aéreas. A FA assenta numa estrutura hierarquizada e vertical, e é dotada de autonomia administrativa. Os valores institucionais da FA privilegiam a lealdade, integridade, competência e excelência, procurando alavancar o desempenho e assegurar a atuação necessária ao cumprimento da missão.⁶ A FA dispunha em 2015 de 5927 militares em efetividade de serviço⁷, entre os quais 3845 militares pertencentes aos QP nas categorias de Sargentos e Oficiais, e 2112 militares a prestar serviço em regime de contrato, distribuídos pelas categorias de Oficiais, Sargentos e Praças⁸. O ingresso para os QP na categoria de Oficiais da FA, é feito atualmente através do Curso de Mestrado em Aeronáutica Militar (CMAM), ou do Estágio Técnico-Militar (ETM) ambos ministrados na Academia da Força Aérea (AFA).

⁵ Decreto-Lei n.º 187/2014 – publicado no DR n.º 250/2014, série I de 29 de dezembro - Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA)

⁶ Diretiva de Planeamento CEMFA n.º1/2016, de 12 de fevereiro

⁷ Os militares podem-se encontrar em efetividade de serviço, na reserva, ou na reforma.

⁸ Anuário Estatístico da Força Aérea 2015

4.1.2. *Sistema de Recompensas dos Oficiais*

Os componentes do Sistema de Recompensas dos Oficiais da FA, estão definidos formalmente de modo desagregado, contudo é possível enquadrá-los enquanto recompensas financeiras e não financeiras.

No que respeita as recompensas financeiras, a RF é enquadrada pelo Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)⁹ de acordo com a forma de prestação de serviço, posto, tempo de serviço e cargos que os militares desempenham, acrescidos de um suplemento remuneratório permanente designado por suplemento de condição militar que deriva das condicionantes específicas da profissão militar tais como a permanente disponibilidade, restrições e deveres específicos¹⁰, podendo ainda beneficiar de outros suplementos remuneratórios. O Regime Remuneratório dos Militares das FFAA¹¹ refere que a RF ou remuneração base diz respeito ao valor pecuniário relativo à posição remuneratória do posto em que o militar se encontra, correspondendo a mesma aos níveis remuneratórios definidos pela Tabela Remuneratória Única dos trabalhadores¹² que exercem funções públicas. Os suplementos remuneratórios, para além do suplemento de condição militar derivam de cargos e funções particulares, como por exemplo a atribuição de suplemento de voo, ao pessoal considerado navegante¹³.

Das recompensas financeiras atribuídas aos militares não fazem parte rendimentos variáveis indexados ao seu desempenho ou ao desempenho das organizações militares. Contudo é possível incluir as recompensas com correspondência pecuniária, ou seja, os Benefícios. A maioria centra-se em torno do apoio social, quer prestados pelo Instituto de Ação Social das Forças Armadas (IASFA), quer pelo Serviço de Ação Social (SAS). O IASFA tem como missão prover a ação social complementar dos seus beneficiários, através de um

⁹ Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio- EMFAR

¹⁰ Lei n.º 11/89, de 1 de junho – Lei de Bases Gerais do Estatuto de Condição Militar

¹¹ Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro – Regime Remuneratório dos Militares das Forças Armadas

¹² Portaria n.º 1553-C/2008, de 31 de dezembro - aprova a Tabela de Remuneração Única; Lei

n.º 12 -A/2008, de 27 de fevereiro - Introdução da Tabela de Remuneração Única

¹³ Decreto-Lei n.º 258/90, de 16 de agosto – Suplemento de Serviço Aéreo.

conjunto diverso de prestações sociais, entre as quais: assistência habitacional, alojamento temporário e alimentação, apoio financeiro, apoio a crianças e jovens, apoio a idosos, férias e lazer a custos reduzidos. Faz ainda parte da missão do IASFA gerir o sistema de Assistência à Doença dos Militares (ADM) das FFAA¹⁴. O serviço prestado pelo IASFA, estende-se para além dos beneficiários titulares, os militares em efetividade de serviço, na reserva ou na reforma pertencentes ao QP, aos beneficiários associados, ou seja, aos membros do agregado familiar que preenchem os requisitos de lei¹⁵. A ADM é prestada implicando como contrapartida o desconto de 3.5% da remuneração base dos militares¹⁶. O SAS tem como missão¹⁷ a promoção do bem-estar e o apoio social do pessoal da FA, prestando esse apoio através dos Gabinetes de Ação Social (GAS) de cada unidade. Particularmente, desenvolve atividades no âmbito do turismo social e lazer; realiza atividades de tempos livres para os filhos dos militares e civis; efetua encaminhamento social; desenvolve protocolos, que permitem redução de custos em várias áreas como a saúde e o bem-estar, ensino e formação, atividades recreativas e apoios à família; dinamiza palestras de temas de interesse nomeadamente competências parentais e gestão orçamental, entre outros.

Está ainda previsto no EMFAR, o aprovisionamento de transportes e alojamentos dos militares no âmbito das suas funções, bem como no caso da deslocação em determinadas condições da sua área de residência, a atribuição de alojamento fornecido pelo Estado, ou na sua ausência um suplemento de residência. De acordo com o mesmo decreto, os militares na efetividade de serviço têm direito a abono de alimentação em espécie (em regra) e a participação na aquisição de fardamento, bem como deverão ter direito à formação continuada relativa à sua especialidade, com o intuito de atualizar dos seus conhecimentos. O estatuto refere ainda que a promoção dos militares é realizada de acordo com a ordem prevista

¹⁴ Decreto-Lei n.º193/2012, de 23 de agosto – Orgânica do IASFA

¹⁵ Portaria n.º 1238/2010, de 14 de dezembro - Regulamento dos Beneficiários do Instituto de Ação Social das Forças Armadas

¹⁶ Lei n.º 30/2014, de 19 de maio – Alteração dos descontos ADM

¹⁷ Determinação n.º 1/2002, de 22 de janeiro- Comandante de Pessoal da Força Aérea (CPESFA)

nas respetivas listas de promoção, não obstante estar prevista a sua atribuição por distinção (apenas reservada a feitos extraordinários). Com o intuito de promover a condição física necessária à permanente disponibilidade, prontidão e operacionalidade dos militares, encontra-se determinado¹⁸ que os mesmos devem usufruir de dois tempos de 45 minutos para a realização de prática desportiva por semana.

Relativamente às RNF, o reconhecimento formal enquanto recompensa exterior consubstancia-se na atribuição de louvores, licenças e medalhas. De acordo com o Regulamento de Disciplina Militar¹⁹ (RDM), estão previstas enquanto recompensas para oficiais a licença de mérito e o louvor. A licença por mérito pode estender-se por 30 dias sem perda de vencimento e destina-se a recompensar excecional zelo ou atos de relevo. O louvor constitui a forma de reconhecimento mais comum atribuída a um militar, destinando-se a recompensar atos e comportamentos que se distingam como notáveis, bem como competência profissional e entrega ao cumprimento dos deveres. Pode ser atribuído de modo individual ou coletivo, acompanhado de licença de mérito e é tão mais relevante para quem o recebe, quanto mais elevado for o posto de quem o atribui. De acordo com o Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas²⁰ (RMM) as medalhas, tal como os louvores, têm como finalidade nas suas diferentes modalidades, galardoar serviços notáveis prestados à instituição militar e à Nação, bem como distinguir virtudes relevantes no serviço prestado pelos militares da FFAA. As medalhas assumem diferentes modalidades associadas ao grau de distinção que pretendem realizar, sendo essas modalidades: valor militar; cruz de guerra; serviços distintos; mérito militar; privativas do Ministério da Defesa Nacional (MDN), do Estado-Maior-General e dos ramos das FFAA; e por fim de comportamento exemplar. As modalidades podem ainda estar divididas em classes (1^a, 2^a, 3^a, 4^a), espécies e graus (ouro,

¹⁸ Despacho n.º21/2013, de 2 de abril - Chefe de Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) – Sistema de preparação física e desportos da FA

¹⁹ Lei Orgânica n.º2/2009, de 22 de julho – RDM

²⁰ Decreto- Lei n.º 316/2002, de 27 de dezembro - RMM

prata e cobre), sendo a sua atribuição fundamentada de acordo com um conjunto de requisitos definidos no presente regulamento, como por exemplo anos de serviço efetivo sem punições ou número de louvores.

4.1.3. *Abates aos Quadros Permanentes*

De acordo com o EMFAR, os militares que tenham realizado curso, tirocínio ou estágio que tenham habilitado à mudança de categoria, lhes tenham conferido grau académico superior ou realizado cursos de especialização, ficam obrigados ao cumprimento de um período mínimo de serviço, não obstante que o mesmo possa ser reduzido mediante o pagamento de uma indemnização ao Estado. O tempo mínimo de serviço efetivo definido de acordo com o estatuto é de oito anos para todas as especialidades de oficiais, excetuando os PilAv que se encontra definido em 14 anos (o anterior estatuto²¹ previa para esta especialidade o tempo mínimo de serviço de 12 anos), e os militares Med, cujo estatuto próprio²² define que cumpram 10 anos de serviço a partir da obtenção do Grau Profissional de Especialista.

O cálculo da indemnização é definido por Portaria²³, consubstanciando-se numa fórmula²⁴. O pedido do cálculo pode ser solicitado pelo militar à organização, pese embora não tenha intenções de concretizar o abate ao QP. No ano de 2015, 26 oficiais pediram o cálculo da indemnização, e 13 efetivaram o abate.

4.2. Descrição da Amostra e Desenvolvimento dos questionários

A amostra deste estudo é composta por dois subgrupos: militares da categoria de oficial na efetividade de serviço, conforme Anexo 2 e ex-militares da mesma categoria, que pediram abate aos QP da FA no período de 2005 a 2015 de acordo com o Anexo 3. Inicialmente foi

²¹ Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho – anterior EMFAR

²² Decreto-Lei n.º 519/77, de 17 de dezembro – Estatuto da Carreira Médico-Militar, com as alterações do Decreto-Lei n.º 332/86, de 2 de outubro

²³ Portaria n.º188/2016, de 29 de junho – Cálculo das indemnizações devidas no caso de abate ao QP

²⁴ $I = \frac{T_m - T_s}{T_m} \times Cf$, onde: I=Indemnização; Tm= tempo mínimo de serviço (expresso em meses); Ts= tempo de serviço efetivo (meses); Cf= Custos de formação suportados pelo Ramo;

feito o levantamento da amostra dos ex-militares, identificando-se as especialidades e postos cujas saídas eram representativas, correspondendo às especialidades de Piloto Aviador (PilAv), Administração Aeronáutica (AdmAer), Engenharia Aeronáutica (EngAer), Engenharia Eletrotécnica (EngEl), Engenharia de Aeródromos (EngAed) e Medicina (Med), nos postos de Tenente (Ten), Capitão (Cap), Major (Maj) e Tenente-Coronel (TCor), totalizando 106 ex-militares. O subgrupo dos militares foi definido de acordo com o critério dos ex-militares, resultando em 528 oficiais das mesmas especialidades e postos. De modo a testar as hipóteses definidas anteriormente, foi utilizado o método de observação indireto proposto por Quivy & Van Campenhoudt (1998), através de um instrumento qualitativo e um instrumento quantitativo. A investigação qualitativa consistiu em 12 entrevistas realizadas a seis militares e seis ex-militares de cada uma das especialidades a que se referem este estudo. Foram elaborados dois guiões de entrevistas, um para os militares e outro para os ex-militares, conforme Anexo 4 e 5 respetivamente, e as mesmas foram realizadas de acordo com metodologia de Weiss (1994), com carácter exploratório, de forma presencial ou através da plataforma Skype. Utilizando as entrevistas como base, foram elaborados dois questionários, distribuídos através da plataforma *Qualtrics*, um para a amostra de militares, e outro para a de ex-militares.

O questionário dos militares FA dividiu-se em duas componentes: uma primeira parte com perguntas demográficas e uma segunda parte relativa à situação atual dos militares na FA. A segunda componente foi construída com base em questionários validados por literatura anterior, procurando recolher dados sobre as seguintes variáveis: ME e MI (Amabile et al., 1994); Identificação, Lealdade e Envolvimento (Cook & Wall, 1980); IS (Cammann et al., 1979); Autonomia (Moch, 1980); Risco (Pennings & Smidts, 2000); Satisfação com o Sistema de Avaliação de Desempenho (Russell & Goode, 1988); Recompensas Financeiras e Não Financeiras (Alves, 2016); Satisfação no trabalho (Wanous et al., 1997); e Avaliação do Próprio Desempenho (Hall, 2008).

O questionário direcionado aos ex-militares abordou as mesmas variáveis, sendo constituído contudo por três componentes: a demográfica; a relativa à situação do inquirido durante a fase em foi militar na FA; e por fim relativamente à sua fase laboral atual. Não obstante foram ainda levantadas as razões que levaram à saída da organização, através de duas perguntas, cujos indicadores resultaram das entrevistas realizadas, possibilitando ao inquirido ainda a introdução de outras razões que justificassem a sua saída da FA.

Em todas as questões dos dois questionários relativas à situação atual e passada, foi salvaguardada a possibilidade de não responder (Não responde/Não sabe). O questionário dos militares e dos ex-militares obteve como taxas de respostas 42% e 76%, respetivamente, correspondendo o perfil dos inquiridos aos Anexos 6 e 7.

4.3. Descrição das Variáveis

4.3.1. *Motivação Extrínseca e Motivação Intrínseca*

As variáveis ME e MI foram utilizadas com base no estudo validado de Amabile et al. (1994), o *Work Preference Inventory* (WPI). O WPI, visa analisar a ME e MI dos adultos trabalhadores e dos estudantes relativamente ao seu trabalho, e é constituído originalmente por 30 itens. No presente estudo foram utilizados apenas 24 itens, 12 para cada tipo de motivação, correspondendo aos *Factor Loadings* originais mais elevados dos adultos trabalhadores. As respostas apresentaram uma escala de *likert* de 1 a 4 pontos, correspondendo o 1 a “Nunca ou quase nunca verdade” e o 4 a “Sempre ou quase sempre verdade”.

4.3.2. *Recompensas*

Os diferentes tipos de recompensas foram analisados através de duas questões adaptadas do estudo de Alves (2016), e divididos posteriormente em RF, RV, Benefícios e RNF enquanto variáveis. A RF e RV foram medidas com apenas um item cada, os Benefícios foram medidos com 18 itens e as RNF com 11. Dada a intenção de entender a relevância atribuída

aos diferentes tipos de Recompensas e Benefícios, foi utilizada a escala de Importância, correspondendo 1 e 7 respetivamente a “Nada Importante” e Extremamente Importante”.

Uma vez que as variáveis multi-item não foram anteriormente testadas, foi necessário recorrer à Análise Fatorial Exploratória (AFE) antes de realizar a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) (Hurley et al. 1997), tendo sido usado para o efeito o *software* SPSS 22.0. Para a variável benefícios, a AFE foi realizada através da Análise dos Componentes Principais, com uma rotação oblíqua, pressupondo-se a correlação entre os fatores (Marôco, 2014). O teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) apresenta um valor de 0,80, considerado como bom (Marôco, 2014). A extração de fatores foi forçada a 1 fator, assumindo que os benefícios têm apenas dimensão extrínseca. Uma vez que a exclusão de itens por apresentarem *Factor Loadings* inferiores a 0,6 resultava na manutenção de apenas 3 itens, alternativamente os indicadores foram excluídos por apresentarem *Factor Loading* inferior a 0,5, tendo resultado na remoção dos indicadores 1, 2, 8, 15 e 17. Após essa remoção, o único fator dos benefícios apresentou um *Alpha de Cronbach* de 0,83, o que indica uma boa consistência interna (Marôco, 2014) O Anexo 8, apresenta os valores de *Factor Loadings*, *Communalities* dos indicadores que se mantiveram após a AFE, bem como o *Alpha de Cronbach*, *Eigenvalue*, e % de variância da variável Benefícios.

Relativamente à variável RNF, a AFE foi realizada usando a Análise dos Componentes Principais, com rotação oblíqua, pressupondo-se a correlação entre os fatores. A regra de extração de fatores utilizada foi a do *Eigenvalue* superior a 1, tendo resultado na obtenção de dois fatores, 1- Recompensas Não Financeiras Extrínsecas (RNFE) e 2 – Recompensas Não Financeiras Intrínsecas (RNFI). Os itens 6, 8 e 11 foram removidos por apresentarem *Factor Loadings* inferiores a 0,6. O fator 1 apresentou um *Alpha de Cronbach* de 0,80 e o fator 2 de 0,76, considerados como bons. No Anexo 9, apresentam-se os *Factor Loadings*, *Communalities*, bem como o *Alpha de Cronbach*, *Eigenvalue*, e % de variância das RNFE e da RNFI.

4.3.3. *Intenção de Saída*

Neste estudo a variável IS, foi utilizada e adaptada enquanto variável dependente, a partir do estudo da *Turnover Intention* realizado por Cammann et al. (1979), e constituída por dois dos três itens originais, avaliados através de uma escala com 7 pontos, correspondendo o 1 a “Discordo Totalmente” e o 7 a “Concordo Totalmente”.

4.3.4. *Variáveis de controlo*

As variáveis de controlo utilizadas foram a identificação e o envolvimento (cada uma com 3 indicadores) de acordo com Cook & Wall (1980), através de uma escala de 7 pontos, correspondendo o 1 a “Discordo Totalmente” e o 7 a “Concordo Totalmente”. A relação entre Identificação e IS tinha já sido testada anteriormente por Van Dick et al. (2004) e Moura et al. (2009), concluindo ambos os estudos existir uma relação negativa entre as duas variáveis. De acordo com Sjöberg & Sverke (2000) que analisaram as variáveis Envolvimento e a IS, a relação entre as mesmas é também negativa. Por fim, foi utilizada a variável Risco (3 itens) analisada em Pennings & Smidts (2000) com o objetivo de entender se a IS pode estar ligada à capacidade de arriscar dos indivíduos.

4.4. Modelo empírico

A análise da relação de causa-efeito entre as variáveis foi estruturada através do Modelo de Equações Estruturais (SEM), método estatístico de segunda geração propício à análise multivariada que se tem sido muito utilizado nas Ciências Sociais (Hair et al., 2014). A abordagem escolhida foi a regressão dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), usada para análises exploratórias e desenvolvimento de teorias (Hair et al., 2016) através do *software* Smart PLS 3.0. O PLS-SEM apresenta várias vantagens face a outras abordagens, nomeadamente a imposição de poucos requisitos relativamente aos dados usados (Hair et al., 2016). Relativamente ao tamanho mínimo da amostra, este deve obedecer à *rule of thumb*, que indica que a amostra deve ser igual ou superior a 10 vezes o maior número de caminhos

estruturais direcionados a uma variável latente no Modelo Estrutural (Hair et al., 2011). O SEM é constituído por dois modelos: o Modelo de Medição, que prevê a relação entre cada variável latente e os indicadores que lhes são associados; e o Modelo Estrutural, que reflete a relação entre as variáveis latentes. O Modelo de Medição pode ainda ser Refletivo, representando os indicadores os efeitos de uma determinada variável latente; ou Formativo, formando os indicadores a variável latente através de combinações lineares. No presente estudo, foi utilizado o Modelo de Medição Refletivo, uma vez que se pressupõe que os indicadores representam os efeitos das variáveis latentes (Hair et al., 2011).

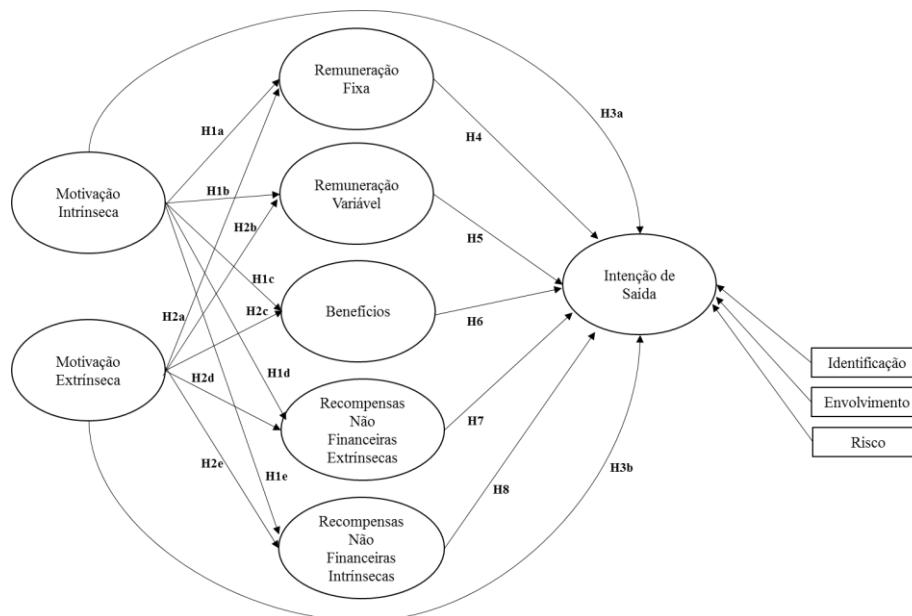


Figura I - Modelo empírico com variáveis de controlo

O Modelo Estrutural apresentado na Figura I, obedece à regra do tamanho mínimo da amostra total (soma dos militares com ex-militares) e parcial (militares), sendo o mínimo da amostra necessária, o resultado da multiplicação por 10 do maior número de caminhos estruturais direcionados a uma variável latente. Neste caso essa variável é a IS, que contando com as variáveis de controlo tem 10 caminhos ($100 < 260$ e 222 respetivamente). De acordo com Hair et al. (2016), foram tratados os *missing values*, que resultam da opção de resposta “Não responde/Não sabe”, codificada anteriormente como “99”, através da substituição pela média dos valores válidos de cada item, respeitando a regra de aplicação que exige que os

missing values se encontrem abaixo de 5% por item. Seguindo as sugestões dos mesmos autores, foi utilizado o esquema de pesos de caminho, com o número máximo de 300 iterações considerado como suficiente dada a eficiência do algoritmo, e utilizado um critério de paragem de 1.10^{-7} , bem como numa fase inicial 500 amostras *bootstrapping*.

4.4.1. Avaliação do Modelo de Medição Refletivo

Segundo Hair et al. (2011), a avaliação do Modelo de Medição Refletivo, é realizada efetuando uma análise à Confiabilidade da Consistência Interna, à Validade Convergente e à Validade Discriminante.

A Confiabilidade da Consistência Interna foi estimada através da medida de confiabilidade *Composite Reliability*. De acordo com Hair et al. (2016), neste estudo todas as variáveis apresentam valores de *Composite Reliability* satisfatórios, exceptuando a variável IT, cujo valor é acima de 0,90 como é possível verificar através do Anexo 10.

A Validade Convergente é avaliada através da análise da Confiabilidade dos indicadores usando como referência os valores de *Outer loadings*, e da *Average Variance Extracted* (AVE) sugeridos por Hair et al. (2016). Os indicadores com *Outer loadings* inferiores a 0,40 foram eliminados. Para assegurar os valores mínimos de referência de AVE foram eliminados alguns indicadores com *Outer Loadings* entre 0,40 e 0,70. O Anexo 10 apresenta a respetiva avaliação da Validade Convergente, podendo-se verificar o processo de remoção dos indicadores.

A análise da Validade Discriminante, pretende garantir que cada variável latente representa de forma singular o seu fenómeno, e é testada através do critério de *Cross Loadings* e do critério de Fornell-Larcker (Hair et al. 2016). A análise da Validade Discriminante deste estudo verifica os dois critérios, como se pode confirmar pelos Anexos 11 e 12.

5. Resultados Empíricos

5.1. Estatística Descritiva e Correlações

As estatísticas descritivas das variáveis em estudo para a amostra total apresentam-se no Anexo 13, e as suas correlações no Anexo 14. É possível verificar que a média da MI (3,04) é superior à da ME (2,86), indicando que a orientação da motivação dos militares e dos ex-militares quando estavam na FA é elevada no geral e mais orientada para a sua componente intrínseca. As recompensas consideradas mais importantes são a RF (5,95) e a RNFI (5,95). As recompensas consideradas como menos importantes foram os Benefícios (4,07). Entre as três variáveis que compõem o Compromisso Organizacional (Identificação, Envolvimento e Lealdade), o Envolvimento (5,69) apresenta a média mais elevada e a Lealdade a mais baixa (4,90). A média da variável Satisfação (3,41) é elevada face à escala (1 a 5), bem como a média da variável APD (5,28) face à escala correspondente (1 a 7). A IS apresenta uma média de 3,43; a média da variável Risco é 3,84; a Autonomia 4,65; e a SSAD 3,28.

Relativamente às razões apresentadas pelos ex-militares para saírem da organização FA, as mais frequentes foram as relativas à insatisfação com a RF, a inexistência de RV, as referentes à progressão na carreira, bem como a insuficiência dos Benefícios, e ainda questões de âmbito familiar, conforme apresenta o Anexo 15.

5.2. Teste de médias/medianas

Com o intuito de fazer o levantamento de diferenças significativas entre as médias das variáveis estudadas relativas à amostra dos militares e dos ex-militares quando ainda se encontravam na FA, bem como da amostra dos ex-militares quando se encontravam na FA e na sua situação atual, foram realizados testes à igualdade de médias. Foram ainda realizados testes à igualdade de médias por especialidade e por posto a partir da amostra dos militares.

Relativamente à comparação das médias entre a amostra dos militares e a dos ex-militares quando se encontravam na FA, foi realizado um teste para amostras independentes, sendo estudada anteriormente a homogeneidade das variâncias através do teste de Levene. Na tabela do Anexo 16, é possível observar diferenças significativas ao nível de 1% nas variáveis:

MI, ME, IS, APD (sendo a média significativamente superior na amostra dos ex-militares quando ainda faziam parte da FA). Adicionalmente, é possível verificar diferenças significativas ao nível de 5% nas variáveis: RNFI e Envolvimento (média significativamente superior na amostra dos ex-militares). Por fim existem diferenças significativas ao nível de 10% nas variáveis Risc e Satisf (média superior na amostra dos ex-militares, e da mesma significância na variável RF (inferior nos ex-militares). De acordo com estes resultados comparativamente com os atuais militares da FA, os ex-militares (quando se encontravam na FA), consideravam estar mais motivados quer intrínseca quer extrinsecamente, teriam mais intenção de abandonar a organização, e consideravam o seu desempenho superior. Além disso valorizavam mais as RNFI e estavam mais envolvidos com a organização. Contudo apresentavam maior vontade de arriscar, apesar de se considerarem mais satisfeitos.

De acordo o Anexo 17, é possível observar diferenças significativas relativas à amostra dos ex-militares na FA e dos ex-militares atualmente, ao nível de 1% nas variáveis: RV, Ident, Leal, Satisf e SSAD (sendo a média respeitante a cada variável significativamente superior na situação laboral atual do Ex-Militar), bem como nas variáveis RNFI, Envol, Risc, IS, (cujas médias na situação laboral atual são significativamente inferiores). Diferenças significativas ao nível de 5% foram também encontradas nas variáveis APD (média inferior na situação atual), e ainda em significativas ao nível de 10% nas variáveis Benef e RNFE (média inferior na situação atual). Assim, podemos referir que os ex-militares na sua situação atual, consideram ser mais leais, estão mais identificados, estão mais satisfeitos no geral e com o seu sistema de avaliação de desempenho, e dão mais importância à RV. Contudo, consideram estar menos envolvidos, menos propensos ao Risco, avaliam-se quanto ao seu desempenho de forma inferior, têm menor IS e dão menos relevância aos benefícios e à RNFE.

Para averiguar diferenças por especialidade e por posto, foram também realizados dois testes Kruskal Wallis, que são testes não paramétricos, uma vez que algumas das amostras por grupos são de pequena dimensão. Entre os postos analisados, de acordo com o Anexo 18,

apenas apresentaram diferenças significativas ao nível de 5%, as variáveis: RF, Ident, Leal, Aut, APD, e SSAD. Os resultados indicam que o posto de TCor apresenta as medianas mais elevadas em todas variáveis à exceção de APD, que iguala ao posto de Maj. O Anexo 19, apresenta as diferenças na distribuição segundo as especialidades em estudo, tendo-se concluído existirem diferenças em todas as variáveis, à exceção de: RV, Aut, APD. Os resultados demonstram que a especialidade Med é a que tem as medianas de MI e Satisfação mais baixas, igualando a mediana mais baixa de ME com os PilAv. A especialidade Pilav, EngAer e EngAed apresenta a mediana de IS mais elevada.

5.3. Análise e Discussão do Modelo

A avaliação do modelo estrutural foi realizada em cinco modelos: para a amostra total, para a amostra dos militares, para a amostra dos ex-militares quando ainda se encontravam na FA, bem como para não-PilAv e oficiais Tenentes e Capitães, ambos militares²⁵. Relativamente ao modelo referente à amostra total, de acordo com a metodologia de Hair et al (2016) as variáveis latentes foram testadas quanto à sua colinearidade, tendo-se concluído que todas apresentam um *Variance Inflation Factor* (VIF) inferior a 5 (MI: 2,199; ME: 1,942; RF:1,120; RV: 1,091; Benef:1,094; RNFE:1,284; RNFI:1,335; Ident:1,393; Envol:1,445). Foram ainda analisados os coeficientes de determinação das variáveis endógenas²⁶, bem como as alterações no R², resultantes da omissão de variáveis exógenas do modelo (*Effect Size f²*).²⁷ De seguida a significância das relações do modelo estrutural para a amostra geral (militares e ex-militares) foi estudada, de modo a serem analisadas as hipóteses propostas, tal como

²⁵ A escolha dos grupos não-PilAv e oficiais subalternos deveu-se a serem estes os grupos com dimensão suficiente para correr os modelos.

²⁶ O coeficiente de determinação (R²) das variáveis endógenas, é considerado fraco para as variáveis Benef (0.013), RF (0.025), RNFE (0.132), RNFI (0.192) e moderado para a variável IS (0,415) de acordo com Hair et al. (2016).

²⁷ Neste estudo existe apenas uma omissão de impacto médio a grande (0,24), correspondendo à omissão da variável Ident da relação com IS. As omissões de impacto pequeno a médio, resultam da omissão de Benef (0,024), Esp (0,036) e Risco (0,064) na IS, bem como da omissão de MI (0,03) e ME (0,021) da variável Benef, existindo ainda este tipo de impacto na omissão de MI (0,132) em RNFI. Os restantes impactos são considerados pequenos (<0.02).

demonstra a Tabela I. Para tal, foram utilizadas 5000 amostras de *bootstrap*, conforme sugerido por Hair et al. (2016).

Tabela 1- Análise das Hipóteses - Modelo Amostra Total

H	Caminho	S	Coefficiente	T Value	P Values	Conclusão
H1a	MI -> RF	0	0,039	0,491	0,624	Suportada
H1b	MI -> RV	0	0,104	1,335	0,182	Suportada
H1c	MI -> Benef	0	0,133	1,447	0,148	Suportada
H1d	MI -> RNFE	0	0,182	2,483**	0,013	Não suportada
H1e	MI -> RNFI	+	0,437	6,421***	0,000	Suportada
H3a	MI -> IS	-	0,038	0,470	0,638	Não suportada
H2a	ME -> RF	+	-0,182	2,309**	0,021	Não suportada
H2b	ME -> RV	+	-0,006	0,074	0,941	Não suportada
H2c	ME -> Benef	+	-0,037	0,389	0,697	Não suportada
H2d	ME -> RNFE	+	0,217	2,489**	0,013	Suportada
H2e	ME -> RNFI	0	0,002	0,022	0,983	Suportada
H3b	ME -> IS	-	0,053	0,755	0,450	Não suportada
H4	RF -> IS	+	0,013	0,247	0,805	Não suportada
H5	RV -> IS	+	0,107	2,203**	0,028	Suportada
H6	Benef -> IS	+	-0,133	2,246**	0,025	Não suportada
H7	RNFE -> IS	+	0,041	0,534	0,594	Não suportada
H8	RNFI -> IS	-	0,069	1,123	0,261	Não suportada
VC	Envol -> IS	-	-0,062	0,949	0,343	
VC	Ident -> IS	-	-0,430	7,448***	0,000	
VC	Risc -> IS	+	0,236	4,755***	0,000	

* Significância ao nível 10% (two tailed)

**Significância ao nível de 5% (two tailed)

***Significância ao nível de 1% (two tailed)

Os resultados indicam que a MI está positivamente relacionada com a importância atribuída à RNFI, aceitando a H1e, e rejeitam a inexistência de relação entre a MI e a RNFE, correspondente à H1d. São ainda suportadas a H1a, H1b e H1c, que evidenciam a inexistência de relação entre a MI e a RF, a MI e a RV e a MI e os Benef, respetivamente. Relativamente à ME e à relação com os vários tipos de recompensas, foi possível aceitar a H2d, validando a relação positiva entre a RNFE e a ME, tal como sugerem Ryan & Deci (2000a, 2000b). Contudo verificou-se uma relação negativa entre ME e RF, rejeitando a H2a, o que não é consistente com o sugerido pela literatura anterior. A relação entre a ME e a RV, H2b, não foi suportada, bem como entre a ME e os Benef, a H2c. A inexistência de relação entre a ME e as RNFI, H2e foi suportada. No que respeita a relação entre MI e IS, e ME e IS foram rejeitadas as hipóteses H3a e H3b. Os resultados não suportaram a relação entre a RF e a IS, a H4, mas evidenciaram uma relação positiva entre a RV e a IS, suportando a H5. Os resultados rejeitam a H6, uma vez que se verificou uma relação negativa entre os Benef e a

IS, contrariando o que sugerem Baughman et al. (2003). No que concerne as variáveis de controlo, a relação negativa entre Identificação e IS foi suportada, tal como sugerido em anteriores estudos (Moura et al., 2009; Van Dick et al., 2004), assim como a relação positiva entre Risc e IS conforme sugerem MacCrimmon & Wehrung (1985).

O segundo modelo analisado referente aos militares (Anexo 20), apresentou as mesmas conclusões para a H1d, e H1e, H2d e H5 que o modelo anterior. Contudo, verificou-se ainda relativamente à MI uma relação positiva com a variável Benef, o que rejeita a H1c.

No terceiro modelo, para a amostra apenas dos ex-militares quando ainda se encontravam na FA, foram apenas estudadas as hipóteses relativas às variáveis principais (H5, H7 e H8), devido ao número limitado de observações. Os resultados, que constam do Anexo 21, suportam apenas a H5 relativa à relação positiva entre RV e IS.

Foram ainda testados modelos, para averiguar diferenças ao nível das especialidades e posto. Contudo, devido à limitação relacionada com número mínimo de observações, apenas foi possível testar um modelo para as especialidades Não-PilAv, outro para os oficiais do posto Ten e Cap. O modelo Não-PilAv (Anexo 22), evidencia uma relação positiva entre a MI e três variáveis: RV, Benef, e RNFE, rejeitando assim as hipóteses H1b, H1c e H1d, respetivamente, referentes à inexistência de relação entre as variáveis. A H1e foi suportada tal como nos dois primeiros modelos. Relativamente à ME não foi suportada a sua relação positiva com a RF (H2a), nem com os Benef (H2c), verificando-se uma relação negativa. A H2d relativa à relação positiva entre ME e RFNE, foi suportada. As conclusões para a H5, H6 e variáveis de controlo foram iguais ao primeiro modelo. A relação negativa entre a RNFI e a MI, a H8, não foi suportada tendo-se verificado uma relação positiva. O Anexo 23, que apresenta o modelo para os oficiais Ten e Cap, mostra que relativamente à MI, foi suportada a relação positiva com a variável Benefícios, rejeitando a H1c, bem como com a RNFE, rejeitando a H1d. Tal como nos dois primeiros modelos, a H1e foi suportada, existindo uma relação positiva entre MI e RNFI, Assim como nos dois primeiros modelos H2d foi suportada,

bem como H5. Foi ainda suportada a relação positiva entre RNFE e IS, referente a H7. Foram suportadas as mesmas relações entre a IS as variáveis de controlo.

6. Conclusões, Limitações e Pesquisas Futuras

A presente dissertação tem como objetivo estudar as relações teóricas entre a Motivação, a importância atribuída aos diferentes tipos de Recompensas, e a Intenção de Saída das organizações, no contexto específico dos militares do quadro permanente da Força Aérea Portuguesa.

Os resultados indicam que na amostra que inclui militares e ex-militares (reportando-se ao tempo em que se encontravam na FA), a MI é superior à ME, e as recompensas mais valorizadas são RF e a RNFI. A comparação de médias entre estas componentes da amostra, indicam que os ex-militares consideravam ter mais MI e ME, teriam maior IS da organização, e consideravam o seu desempenho superior. Apesar de estarem mais satisfeitos, os ex-militares apresentavam maior vontade de arriscar. A comparação de médias entre os ex-militares na FA e na sua situação laboral atual, indica que os ex-militares identificam-se mais com a organização em que se encontram agora, estão mais satisfeitos no geral e com o seu sistema de avaliação de desempenho, dando ainda mais importância à RV. Contudo, consideram estar menos envolvidos, menos propensos ao Risco, avaliam-se quanto ao desempenho de forma inferior e têm menor IS das organizações atuais. Comparando postos na amostra dos militares, os resultados indicam que o posto de TCor apresenta as medianas mais elevadas em todas variáveis com diferenças significativas, RF, Ident, Leal, Aut, e SSAD, à exceção de APD que iguala o posto de Maj. Num segundo teste que permitiu averiguar diferenças significativas nas especialidades dos militares, os resultados indicam que a especialidade Med é a que apresenta as medianas mais baixas nas variáveis MI, Satisfação e SSAD. As especialidades Pilav, EngAer e EngAed apresentam as medianas de IS mais elevadas. Relativamente às hipóteses que foram testadas, em geral nos modelos propostos,

valida-se a uma relação positiva entre a MI e as RNFI, assim como uma relação positiva entre a ME e as RNFE. Alguns modelos validaram também uma relação positiva entre os Benefícios e a MI, bem como entre as RNFE e a MI. Os resultados suportam também uma relação positiva entre a importância atribuída à RV e a IS, bem como entre a variável Risco e a IS, assim como uma relação negativa entre a identificação com a organização e a IS.

Uma das limitações deste estudo assenta na impossibilidade de se conjeturar relativamente à especialidade Med, para a amostra de ex-militares, uma vez que não houve respostas desta especialidade ao respetivo questionário. A AFE bem como a AFC da variável Benefícios conduziu à remoção da maioria dos itens, o que pode ter alguma implicação nos resultados relativos às hipóteses que incluem esta variável. Relativamente aos testes de média apresentados, as amostras dos militares e ex-militares são desequilibradas, em termos do número de observações o que pode influenciar os resultados obtidos.

Apesar das limitações elencadas, esta dissertação contribui para literatura não só por relacionar os vários tipos de recompensas existentes com a Motivação e a IS, mas por fazê-lo no contexto específico de uma organização não privada, com especificidades próprias que derivam da missão que lhe está alocada. Este estudo procurou também recolher informação útil sobre as razões que levaram à saída da FA.

Dado que os questionários foram construídos com mais variáveis do que as utilizadas nos modelos tais como: a Satisfação, a APD, o CO (Identificação, Envolvimento e Lealdade), a SSAD e a Autonomia, é possível no futuro estudar outras relações entre as variáveis. A de mais, foi salvaguarda por meio de codificação individual dos inquiridos, a possibilidade de realizar novos estudos com esta amostra. Dado o número de observações, seria também interessante utilizar outros modelos de equações estruturais (SEM) de modo a avaliar a robustez dos resultados.

7. Referências Bibliográficas

- Adams, J.S., (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in experimental social psychology* 2, 267–299.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P., (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63(1), 1–18.
- Alves, I., (2016). Essays on the use of Incentives for SME Managers - Tese de Doutoramento em preparação. ISEG/ULisboa.
- Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A. & Tighe, E.M., (1994). The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology* 66(5), 950–967.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V., (2003). *Management Control Systems* 11ª Ed., Boston: The McGraw-Hill/Irwin.
- Asch, B.J. & Warner, J.T., (1994). A Theory of Military Compensation and Personnel Policy, *Defense Technical Information Center RAND*, MR-439, OSD.
- Ashraf, N., Bandiera, O. & Lee, S.S., (2014). Awards unbundled: Evidence from a natural field experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization* 100, 44–63.
- Atkinson, A.A., Kaplan R.S, Matsumara E.M. & Young S.M., (2007). *Management Accounting*, 5ª Ed. New Jersey: Pearson International Edition.
- Baker, G.P., Jensen, M.C. & Murphy, K.J., (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *Journal of Finance* 43(3), 593–616.
- Baughman, R., DiNardi, D. & Holtz-Eakin, D., (2003). Productivity and wage effects of “family-friendly” fringe benefits. *International Journal of Manpower* 24(3), 247–259.
- Bénabou, R. & Tirole, J., (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The Review of Economic Studies* 70(3), 489–520.
- Benz, M. & Frey, B.S., (2007). Corporate Governance: What can we learn from public governance? *Academy of Management Review* 32(1), 92–104.
- Besley, T. & Ghatak, M., (2005). Competition and incentives with motivated agents. *The American Economic Review* 95(3), 616–636.
- Bhattacharya, H. & Dugar, S., (2012). Status incentives and performance. *Managerial and Decision Economics* 33(7-8), 549–563.
- Bonner, S.E., Hastie, R., Sprinkle, G.B. & Young, S. M., (2000). A review of the effects of financial incentives on performance in laboratory tasks: Implications for management accounting. *Journal of Management Accounting Research* 12(1), 19–64.
- Brown, M.P., Sturman, M.C. & Simmering, M.J., (2003). Compensation policy and organizational performance: The efficiency, operational, and financial implications of pay levels and pay structure. *Academy of Management Journal* 46(6), 752–762.
- Brun, J.P. & Dugas, N., (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management* 19(4), 716–730.
- Cammann, C. Fichman, M., Jenkins, D. & Klesh, J., (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor*.
- Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M. & Ford, M.T., (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin* 140(4), 980–1008.
- Chenhall, R.H., (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28(2-3), 127–168.
- Chiang, F.F.T. & Birtch, T.A., (2005). A taxonomy of reward preference: Examining country differences. *Journal of International Management* 11(3), 357–375.

- Chiang, F.F.T. & Birtch, T.A., (2006). An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review* 46(5), 573–596.
- Chiang, F.F.T. & Birtch, T.A., (2012). The performance implications of financial and non-financial rewards: an Asian nordic comparison. *Journal of Management Studies* 49(3), 538–570.
- Chiavenato, I., (2004). *Teoria Geral da Administração*, 7ª Ed. Elsevier Brasil.
- Cook, J. & Wall, T., (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology* 53(1), 39–52.
- Coughlan, P.J., Gates, W.R. & Myung, N., (2014). One size does not fit all: Personalized incentives in military compensation. *Defense & Security Analysis* 30(4), 360–378.
- Crifo, P. & Diaye, M.A., (2011). The composition of compensation policy: from cash to fringe benefits. *Annals of Economics and Statistics* 101/102, 307–326.
- Rego, A., Cunha, R. C., Cunha, M.P., Cardoso, C.C., & Alves, M.C., (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Delfgaauw, J. & Dur, R.A.J., (2007). Signaling and screening of workers' motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization* 62(4), 605–624.
- Dewhurst, M., Guthridge, M. & Mohr, E., (2009). Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey Quarterly* 1(4), 12–15.
- Dupre, K.E. & Day, A.L., (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management* 46(2), 185.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B., (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review* 39(5), 622–638.
- Ellingsen, T. & Johannesson, M., (2007). Paying respect. *The Journal of Economic Perspectives* 21(4), 135–149.
- Ethiraj, S.K. & Levinthal, D., (2009). Hoping for A to Z while rewarding only A: Complex organizations and multiple goals. *Organization Science* 20(1), 4–21.
- Farzin, Y.H., (2009). The effect of non-pecuniary motivations on labor supply. *The Quarterly Review of Economics and Finance* 49(4), 1236–1259.
- Frank, S.A. & Lewis, G.B., 2004. Government employees working hard or hardly working? *The American Review of Public Administration* 34(1), 36–51.
- Frey, B.S., (2007). Awards as compensation. *European Management Review* 4(1), 6–14.
- Gade, P.A., (2003). Organizational Commitment in the Military: An Overview. *Military Psychology - American Psychological Association* 15(3), 163–166.
- Gambardella, A., Panico, C. & Valentini, G., (2015). Strategic incentives to human capital. *Strategic Management Journal* 36(1), 37–52.
- Gerhart, B. & Fang, M., (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review* 24(1), 41–52.
- Gultekin, Z., Abdan, E. & Kilic, Y.S., (2012). A Military Application of Human Capital Management: Military Pilot Turnover. *Proceedings of the Scientific Conference AFASES*, 107–112.
- Gupta, N. & Shaw, J.D., (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review* 24(1), 1–4.
- Hair Jr, J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M., (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice* 19(2), 139–152.
- Hair Jr, J.F., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V.G.(2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review* 26(2), 106–121.
- Hair Jr, J.F., Hult, G.T.M, Ringle, C.M. & Sarstedt, M., (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2ª Ed. California: Sage Publications.

- Hall, M., (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33(2), 141–163.
- Herzberg, F., (1987). One more time: How do you motivate employees. *New York: The Leader Manager* 65(5), 433–448.
- Hollingshead, A.B., (1975). Four factor index of social status. *Unpublished manuscript*. Disponível em:
http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30754699/yjs_fall_2011.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1485352083&Signature=fxGqT%2FBjn2UeDNfWB6Sgg42Gpiw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAugust_B._Hollingshead_s_Four_Factor_Ind.pdf#page=21
- Holt, D.T., Rehg, M.T., Holt, D.T., Lin, J.H. S. & Miller, J. (2007). An application of the unfolding model to explain turnover in a sample of military officers. *Human Resource Management* 46(1), 35–49.
- Hurley, A.E., Scandura, T.A., Schriesheim, C.A., Brannick, M.T., Seers, A., Vandenberg, R.J. & Williams, L.J., (1997). Exploratory and confirmatory factor analysis: Guidelines, issues, and alternatives. *Journal of Organizational Behavior* 18(6), 667–683.
- Jenkins, J.G.D., Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J.D., (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology* 83(5), 777–787.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H., (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3(4), 305–360.
- Kim, J., (2015). What Increases Public Employees' Turnover Intention? *Public Personnel Management* 44(4), 496–519.
- Locke, E.A. Shaw, K.N., Saari, L.M. & Latham, G.P., (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin* 90(1), 125–152.
- Long, R.J. & Shields, J.L., (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *The International Journal of Human Resource Management* 21(8), 1145–1172.
- Lopez, T.B., Hopkins, C.D. & Raymond, M.A., (2006). Reward preferences of salespeople: How do commissions rate? *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26(4), 381–390.
- MacCrimmon, K. R. and Wehrung, D. A. (1985). A portfolio of risk measures. *Theory and Decisions* 19 (1), 1–29.
- Marôco, J., (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*, 6ª Ed. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* 50(4), 370–396.
- Moch, M.K., (1980). Job involvement, internal motivation, and employees' integration into networks of work relationships. *Organizational Behavior and Human Performance* 25(1), 15–31.
- Morse, G., (2003). Why we misread motives. *Harvard Business Review* 81(1), 18.
- Moura, G.R., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S. & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology* 39(4), 540–557.
- Otley, D., (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10(4), 363–382.
- Pennings, J.M.E. & Smidts, A., (2000). Assessing the construct validity of risk attitude. *Management Science* 46(10), 1337–1348.

- Pepper, A., Gore, J. & Crossman, A., (2013). Are long term incentive plans an effective and efficient way of motivating senior executives? *Human Resource Management Journal* 23(1), 36–51.
- Peterson, S.J. & Luthans, F., (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology* 91(1), 156-165.
- Quivy, R. & Van Campenhout, L., (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 12ªEd. Lisboa: Gradiva.
- Raff, D.M.G. & Summers, L.H., (1987). Did Henry Ford pay efficiency wages? *Journal of Labor Economics* 5(4), 57–86.
- Ramlall, S., (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business* 5(1/2), 52–63.
- Russell, J.S. & Goode, D.L., (1988). An analysis of managers' reactions to their own performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology* 73(1), 63-67.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L., (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55(1), 68-78.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L., (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25(1), 54–67.
- Sajjad, A., Ghazanfar, H. & Ramzan, M., (2013). Impact of motivation on employee turnover in telecom sector of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly* 5(1), 76-92.
- Sanders, W.G., (2001). Behavioral responses of CEOs to stock ownership and stock option pay. *Academy of Management Journal* 44(3), 477–492.
- Shaw, J.D., Delery, J.E, Jenkins G.D.Jr. & Gupta, N., (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal* 41(5), 511-525.
- Simons, R., (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, 1ªEd. New Jersey: Pearson International Edition.
- Sjöberg, A. & Sverke, M., (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology* 41(3), 247–252.
- Skinner, B.F., (2014). *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis*, USA: BF Skinner Foundation.
- Sümer, H.C., (2004). Individual needs and military turnover. . Working paper. Presented in the 46th Annual Conference of the International Military Testing Association. Brussels, Belgium. Disponível em:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.529.7424&rep=rep1&type=pdf>
- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. USA: Harper & Brothers.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P., (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta analytic findings. *Personnel Psychology* 46(2), 259–293.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O. & Grubba, C., (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management* 15(4), 351–360.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Hudy, M.J., (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology* 82(2), 247-252.
- Weiss, R.S., (1994). *Learning from strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*, 1ª Ed. Free Press

Diplomas Legais:

Governo de Portugal, 1977: Decreto-Lei n.º 519/77, de 17 de dezembro – Estatuto da Carreira Médico-Militar, com as alterações do Decreto-Lei n.º 332/86, de 2 de outubro

Governo de Portugal, 1989: Lei n.º 11/89, de 1 de junho – Lei de Bases Gerais do Estatuto de Condição Militar

Governo de Portugal, 1990: Decreto-Lei n.º 258/90, de 16 de agosto – Suplemento de Serviço Aéreo.

Governo de Portugal, 1999: Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho – anterior EMFAR

Governo de Portugal, 2002: Decreto-Lei n.º 316/2002, de 27 de dezembro - Regulamento da Medalha Militar e das Medalhas Comemorativas das Forças Armadas

Governo de Portugal, 2008: Lei n.º 12 -A/2008, de 27 de fevereiro - Introdução da Tabela de Remuneração Única

Governo de Portugal, 2008: Portaria n.º 1553-C/2008, de 31 de dezembro - aprova a Tabela de Remuneração Única

Governo de Portugal, 2009: Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho – Regulamento de Disciplina Militar

Governo de Portugal, 2009: Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro – Regime Remuneratório dos Militares das Forças Armadas

Governo de Portugal, 2010: Portaria n.º 1238/2010, de 14 de dezembro - Regulamento dos Beneficiários do Instituto de Ação Social das Forças Armadas

Governo de Portugal, 2012: Decreto-Lei n.º 193/2012, de 23 de agosto – Orgânica do Instituto de Ação Social das Forças Armadas

Governo de Portugal, 2014: Lei n.º 30/2014, de 19 de maio – Alteração dos descontos Assistência na Doença aos Militares

Governo de Portugal, 2014: Decreto-Lei n.º 187/2014, de 29 de dezembro - Lei Orgânica da Força Aérea

Governo de Portugal, 2015: Decreto-Lei n.º 90/2015, de 29 de maio - Estatuto dos Militares das Forças Armadas

Governo de Portugal, 2016: Portaria n.º 188/2016, de 29 de junho – Cálculo das indemnizações devidas no caso de abate ao QP

Força Aérea, 2002: Determinação n.º 01/2002, de 22 de janeiro - Comandante de Pessoal da Força Aérea

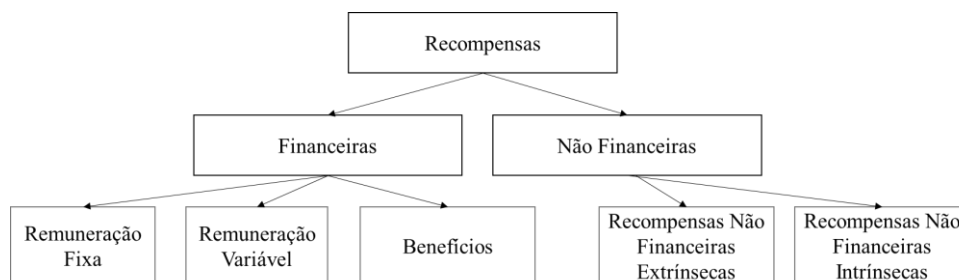
Força Aérea, 2013: Despacho n.º 21/2013, de 2 de abril - Chefe de Estado-Maior da Força Aérea– Sistema de preparação física e desportos da FA

Força Aérea, 2016: Diretiva de Planeamento CEMFA n.º 01/2016 de 12 de fevereiro

Força Aérea, 2016: Anuário Estatístico da Força Aérea 2015

8. Anexos

Anexo 1 – Sistema de Recompensas e Benefícios



Anexo 2 – Descrição da amostra - militares

Seleção amostra - Militares Oficiais	N
População Alvo - oficiais	1233
Nº de oficiais excluídos*	705
Nº de questionários enviados	528
Nº de questionários excluídos **	58
Nº de questionário respondidos	222
Taxa de resposta	42,0%

*Foram excluídos os militares que não pertencem às especialidades PILAV, ENGAER, ENGEL, ENGAED, ADMAER e MED.

**Foram excluídos por não terem chegado ao destinatário ou o e-mail disponibilizado não se encontrar em uso.

Anexo 3 – Descrição da amostra - ex-militares

Seleção amostra - Ex-Militares Oficiais	N
População Alvo*	114
Nº de oficiais excluídos**	8
Amostra inicial	106
Nº de oficiais excluídos***	56
Nº de questionário enviados	50
Nº de questionário respondidos	38
Taxa de resposta	76%

*Saídas de oficiais do quadro permanente da organização FA nos últimos dez anos (2005-2010)

*Foram excluídos os militares que não pertencem às especialidades PILAV, ENGAER, ENGEL, ENGAED, ADMAER e MED.

***Foram excluídos da amostra por não autorizarem o uso do seu e-mail, ou por não haver registo do mesmo.

Anexo 4 – Guião de entrevista – militares

Questões
1- Qual a relevância dos Sistema de Recompensas que a FA disponibiliza aos seus militares, enquanto fatores motivacionais?
2- O que pensa relativamente à relação entre a remuneração fixa que aufer e as tarefas que executa?
3- Que benefícios disponibilizados pela FA consegue enumerar?
4- Que benefícios (existentes ou não no plano de incentivos atual) identifica como fundamentais enquanto fatores motivacionais para um militar do CMAM na FA?
5- O que pensa do papel do reconhecimento (louvores, condecorações, maior autonomia e prémios) enquanto recompensa não financeira na profissão militar?
6- Qual dos incentivos considera ser mais relevante enquanto militar, no que concerne à concretização dos objetivos da organização FA?
7- Em que medida as tarefas específicas que executa conduzem à sua satisfação?
8- Qual considera ser a sua relação para com os valores e missão FA?
9- Qual considera ser a relevância da relação com os seus pares (camaradagem)?
10- Quais as razões que estão na origem da saída dos militares para o mercado civil?

Anexo 5 – Guião de entrevistas - ex-militares

Questões
1- Qual a relevância dos Sistemas de Recompensas que a FA disponibiliza aos seus militares, enquanto fatores motivacionais?
2- O que pensa relativamente à relação entre a remuneração fixa que auferia na FA face às tarefas que executava, comparativamente à mesma relação na sua empresa atual? *
3- Que benefícios considera mais relevantes enquanto fatores motivacionais na sua atividade atual?*
4- Que benefícios identifica como fundamentais enquanto fatores motivacionais para um militar do CMAM na FA?
5- Quais as formas de reconhecimento que mais valoriza na sua atividade atual?*
6- O que pensa do papel do reconhecimento (louvores, condecorações, maior autonomia e prémios) enquanto recompensa não financeira na profissão militar?
7- Qual dos incentivos considera ser mais relevante enquanto fator motivacional no que concerne à concretização dos objetivos de uma organização?
8- Em que medida as tarefas específicas que executa atualmente, conduzem à sua satisfação?*
9- Qual considera ser a sua relação para com os valores e missão da sua empresa atual?*
10- Em que medida as tarefas específicas que executava na FA conduziam à sua satisfação?
11- Qual considerava ser a sua relação para com os valores e missão da FA?
12- Qual considerava ser a relevância da relação que tinha com os seus pares (camaradagem)?
13- Quais as razões que estão na origem da sua saída da FA?
14- Quais as razões que estão na origem da saída dos militares da FA?

Anexo 6 – Perfil dos participantes – militares

		Especialidade						Total	%
		PILAV	ENGAER	ENGAED	ENGEL	ADMAER	MED		
Posto	Ten	25	8	7	13	12	6	71	32%
	Cap	28	12	15	16	18	6	95	43%
	Maj	4	2	2	7	5	6	26	12%
	Tcor	9	3	2	6	8	2	30	14%
Total		66	25	26	42	43	20	222	100%
%		30%	11%	12%	19%	19%	9%	100%	

Anexo 7 – Perfil dos participantes – ex-militares

		Especialidade*						Total	%
		PILAV	ENGAER	ENGAED	ENGEL	ADMAER	MED		
Posto*	Ten	0	0	0	0	0	0	0	0%
	Cap	22	3	1	2	3	0	31	82%
	Maj	2	2	0	0	0	0	4	11%
	Tcor	2	1	0	0	0	0	3	8%
Total		26	6	1	2	3	0	38	100%
%		68%	16%	3%	5%	8%	0%	100%	

*Posto e especialidade no momento de saída da organização Força Aérea

Anexo 8 – AFE da variável Benefícios

Benefícios		Factor Loading	
		1	Communality
1. Benefícios			
<i>Benef_6</i>	Descontos em produtos da empresa	0,698	0,488
<i>Benef_14</i>	Descontos/Acordos com o ginásio	0,625	0,391
<i>Benef_9</i>	Telemóvel (pago ou fornecida pelo empregador)	0,603	0,364
<i>Benef_4</i>	Complemento de pensão de reforma	0,595	0,354
<i>Benef_7</i>	Refeições subsidiadas/refeitório/restaurante no local de trabalho	0,588	0,346
<i>Benef_11</i>	Habitação (paga ou fornecida pelo empregador)	0,582	0,339
<i>Benef_10</i>	Viatura (paga ou fornecida pelo empregador)	0,581	0,337
<i>Benef_3</i>	Seguro de vida/saúde	0,564	0,319
<i>Benef_5</i>	Pagamento por tempo não trabalhado (motivo de doença, luto, militar)	0,551	0,303
<i>Benef_13</i>	Festas/prendas para filhos de funcionários (exemplo Natal e Páscoa)	0,530	0,281
<i>Benef_18</i>	Apoio financeiro à mobilidade geográfica	0,524	0,274
<i>Benef_16</i>	Viagens/Passesios e Excursões	0,513	0,263
<i>Benef_12</i>	Estacionamento privativo	0,502	0,252
<i>Benef_17</i>	Atribuição de plafond para despesas de representação ^a	0,481	
<i>Benef_15</i>	Horário flexível ^a	0,465	
<i>Benef_8</i>	Bolsas de Estudo/reembolso para cursos de graduação/Pós-Grad./MBA/Dout. ^a	0,423	
<i>Benef_2</i>	Participação em seminários, conferências, outros eventos ^a	0,281	
<i>Benef_1</i>	Formação ^a	0,224	
Alpha de Cronbach		0,828	
Eigenvalue		4,311	
% of Variance		33,2	

(a) Item eliminado da análise por apresentar um *Factor Loading* <0,5

Anexo 9 – AFE da variável Recompensas Não Financeiras

RNF		Factor Loading		Communality
		1	2	
1. RNF Extrínsecas				
<i>RNF_3</i>	Reconhecimento do superior hierárquico	0,831	-0,075	0,660
<i>RNF_1</i>	Reconhecimento público	0,776	-0,095	0,568
<i>RNF_5</i>	Reconhecimento da organização	0,720	0,106	0,575
<i>RNF_4</i>	Reconhecimento de colegas	0,709	0,005	0,505
<i>RNF_2</i>	Reconhecimento privado	0,668	0,128	0,513
2. RNF Intrínsecas				
<i>RNF_10</i>	Atribuição de mais autonomia	-0,146	0,887	0,733
<i>RNF_9</i>	Atribuição de responsabilidades acrescidas	0,042	0,850	0,745
<i>RNF_7</i>	Participação no processo de tomada de decisão	0,197	0,683	0,583
<i>RNF_6</i>	Feedback (informação sobre o desempenho passado) ^a	0,546	0,309	
<i>RNF_8</i>	Progressão na carreira ^a	-0,064	0,525	
<i>RNF_11</i>	Mobilidade ^a	0,296	0,408	
Alpha de Cronbach		0,80	0,76	
Eigenvalue		3,31	1,59	
% of Variance		41,34	19,83	

(a) Item eliminado da análise por apresentar um *Factor Loading* <0,6

Anexo 10 – Avaliação do Modelo de Medição Refletivo

Avaliação do modelo de Medição		Loading	p-values
Motivação intrínseca (composite reliability: 0,811; AVE 0,589)			
MI1	Quanto mais difícil é o problema, mais desfruto de o tentar resolver	0,694	0,000
MI2	Gosto de tentar resolver problemas que são completamente novos para mim	0,799	0,000
MI3	É importante para mim ter uma forma de exprimir-me ^b	-	-
MI4	Gosto de tentar resolver problemas complexos ^b	-	-
MI5	A curiosidade é a força por detrás da maior parte do que faço	0,736	0,000
MI6	Quero tentar perceber o quão bom consigo ser no meu trabalho ^b	-	-
MI7*	Prefiro o trabalho que eu sei fazer bem do que aquele que desafia as minhas capacidades ^a	-	-
MI8*	Gosto de tarefas relativamente simples e fáceis de entender ^a	-	-
MI9	Sinto-me mais confortável se definir os meus próprios objetivos ^a	-	-
MI10	Prefiro tentar compreender as coisas por mim próprio ^a	-	-
MI11	Quero que o meu trabalho me proporcione oportunidades para aumentar o meu conhecimento e competências	0,651	0,000
MI12	O que mais importa para mim é fazer o que gosto ^a	-	-
Motivação extrínseca (composite reliability: 0,764; AVE 0,622)			
ME1	Estou profundamente consciente dos objetivos de rendimento que tenho para mim ^b	-	-
ME2	Estou profundamente consciente dos objetivos de promoção (na carreira) que tenho para mim ^b	-	-
ME3	Quero que as outras pessoas descubram o quão bom eu realmente posso ser no meu trabalho ^a	-	-
ME4	Estou fortemente motivado pelo dinheiro que posso ganhar	0,902	0,000
ME5	Sou fortemente motivado pelo reconhecimento que posso obter das outras pessoas	0,650	0,000
ME6	Para mim, o sucesso significa fazer melhor que as outras pessoas. ^a	-	-
ME7	Tenho de sentir que estou a ganhar alguma coisa com o que faço ^a	-	-
ME8	Preocupa-me como as pessoas vão reagir às minhas ideias ^a	-	-
ME9	Prefiro ter alguém a definir objetivos específicos para o meu trabalho ^a	-	-
ME10	Prefiro trabalhar em projetos com procedimentos claramente especificados ^a	-	-
ME11	Estou menos preocupado (a) com o trabalho que faço do que com o que obtenho por fazê-lo ^a	-	-
ME12*	Desde que consiga fazer o que gosto, não estou preocupado(a) com exatidão com o que me pagam ^a	-	-
Benefícios (composite reliability: 0,811; AVE 0,521)			
Benef3	Seguro de vida/saúde ^a	-	-
Benef4	Complemento de pensão de reforma ^a	-	-
Benef5	Pagamento por tempo não trabalhado (motivo de doença, luto, militar) ^a	-	-
Benef6	Descontos em produtos da empresa ^b	-	-
Benef7	Refeições subsidiadas/refeitório/restaurante no local de trabalho ^b	-	-
Benef9	Telemóvel (pago ou fornecida pelo empregador)	0,581	0,000
Benef10	Viatura (paga ou fornecida pelo empregador) ^b	-	-
Benef11	Habituação (paga ou fornecida pelo empregador) ^b	-	-
Benef12	Estacionamento privativo ^b	-	-
Benef13	Festas/prendas para filhos de funcionários (exemplo Natal e Páscoa)	0,753	0,000
Benef14	Descontos/Acordos com o ginásio	0,738	0,000
Benef16	Viagens/Passaios e Excursões	0,797	0,000
Benef18	Apoio financeiro à mobilidade geográfica ^b	-	-
Recompensas não financeiras Intrínsecas (composite reliability: 0,862; AVE 0,556)			
RNF1	Reconhecimento público	0,728	0,000
RNF2	Reconhecimento privado	0,700	0,000
RNF3	Reconhecimento do superior hierárquico	0,768	0,000
RNF4	Reconhecimento de colegas	0,747	0,000
RNF5	Reconhecimento da organização	0,784	0,000
Recompensas não financeiras Extrínsecas (composite reliability: 0,859; AVE 0,670)			
RNF7	Participação no processo de tomada de decisão	0,783	0,000
RNF9	Atribuição de responsabilidades acrescidas	0,807	0,000
RNF10	Atribuição de mais autonomia	0,863	0,000
Intenção de saída (composite reliability: 0,917; AVE 0,847)			
IT1	Muitas vezes penso em despedir-me	0,930	0,000
IT2	Provavelmente vou procurar emprego no próximo ano	0,911	0,000
Risco (composite reliability: 0,844; AVE 0,653)			
Risc1	Estou disposto a correr riscos de modo a obter uma remuneração mais elevada	0,917	0,000
Risc2	Gosto de assumir riscos	0,554	0,000
Risc3	Na minha vida profissional estou disposto a correr riscos de modo a conseguir um maior rendimento	0,901	0,000
Envolvimento (composite reliability: 0,739; AVE 0,501)			
Envol1*	Estou disposto a trabalhar de forma árdua apenas para ajudar a organização	0,904	0,000
Envol2	No meu trabalho sinto que faço algum esforço não só por mim próprio, mas também pela minha organização	0,465	0,032
Envol3	Saber que o meu trabalho contribuiu para o bem da organização agrada-me	0,687	0,000
Identificação (composite reliability: 0,856; AVE 0,665)			
Ident1	Tenho muito orgulho em dizer às pessoas onde trabalho	0,736	0,000
Ident2	Sinto que sou parte da organização	0,866	0,000
Ident3*	Recomendaria a um amigo juntar-se à minha organização	0,838	0,000

^a itens retirados devido ao seu *outer loading* ser abaixo de 0,40

^b itens (com *outer loadings* entre 0,40 e 0,70) retirados para aumentar AVE (>0,50)

* variáveis com *reverse score* foram transformadas para melhor leitura

Anexo 11 – Validade Discriminante – Critério de Fornell-Larcker

	Benef	Envol	IT	Ident	ME_	MI	RF	RNFE	RNFI	RV	Risc
Benef	0,722										
Envol	0,070	0,717									
IT	-0,189	-0,222	0,920								
Ident	0,158	0,435	-0,517	0,815							
ME	0,052	0,375	0,019	0,224	0,790						
MI	0,109	0,384	0,068	0,160	0,664	0,723					
RF	0,196	-0,041	0,049	-0,097	-0,156	-0,082	1,000				
RNFE	0,089	0,258	0,003	0,191	0,338	0,326	0,022	0,746			
RNFI	0,038	0,166	0,102	0,082	0,292	0,438	0,050	0,351	0,818		
RV	0,069	-0,041	0,196	-0,072	0,063	0,100	0,152	0,144	0,114	1,000	
Risc	-0,027	-0,060	0,397	-0,262	0,120	0,207	0,036	0,007	0,101	0,180	0,809

Anexo 12 – Validade Discriminante – Critério de *Crosstabulation*

	Benef	Envol	IT	Ident	ME	MI	RF	RNFE	RNFI	RV	Risc
Benef13	0,754	0,126	-0,146	0,222	0,050	0,073	0,187	0,119	-0,016	0,038	-0,061
Benef14	0,739	0,019	-0,060	0,037	0,032	0,096	0,198	0,040	0,049	0,081	0,013
Benef16	0,797	0,007	-0,163	0,092	0,034	0,070	0,083	0,017	0,036	0,017	-0,028
Benef9	0,580	0,044	-0,143	0,079	0,032	0,081	0,121	0,076	0,045	0,075	0,010
Envol1	0,051	0,909	-0,228	0,318	0,287	0,280	-0,057	0,120	0,052	-0,104	-0,111
Envol2	0,028	0,515	-0,027	0,309	0,218	0,324	0,082	0,137	0,135	0,147	0,215
Envol3	0,075	0,670	-0,118	0,422	0,349	0,361	-0,013	0,392	0,290	0,062	0,012
IT1	-0,163	-0,280	0,931	-0,555	-0,044	-0,001	0,000	-0,031	0,073	0,193	0,337
IT2	-0,187	-0,117	0,909	-0,386	0,088	0,135	0,097	0,041	0,117	0,166	0,398
Ident1	0,148	0,371	-0,315	0,735	0,229	0,243	-0,048	0,285	0,067	-0,055	-0,039
Ident2	0,105	0,396	-0,484	0,863	0,188	0,116	-0,090	0,091	0,104	-0,095	-0,279
Ident3	0,146	0,308	-0,441	0,842	0,148	0,070	-0,091	0,137	0,029	-0,022	-0,273
ME4	0,016	0,311	0,055	0,130	0,872	0,689	-0,145	0,245	0,332	0,127	0,129
ME5	0,079	0,285	-0,043	0,252	0,699	0,302	-0,097	0,308	0,091	-0,061	0,048
MI1	0,108	0,328	-0,022	0,129	0,571	0,700	-0,120	0,222	0,224	0,056	0,141
MI11	-0,029	0,203	0,034	0,145	0,360	0,650	-0,075	0,232	0,338	0,049	0,079
MI2	0,104	0,285	0,042	0,091	0,522	0,796	0,001	0,212	0,348	0,074	0,171
MI5	0,128	0,297	0,119	0,103	0,478	0,736	-0,056	0,270	0,338	0,102	0,197
RF	0,196	-0,041	0,049	-0,097	-0,156	-0,082	1,000	0,022	0,050	0,152	0,036
RNF1	0,177	0,128	0,022	0,126	0,240	0,197	-0,026	0,728	0,175	0,128	0,039
RNF2	0,169	0,209	0,006	0,031	0,215	0,226	0,103	0,700	0,321	0,151	0,082
RNF3	0,064	0,144	-0,028	0,118	0,192	0,211	0,125	0,768	0,227	0,170	-0,015
RNF4	-0,036	0,220	0,031	0,186	0,305	0,251	-0,023	0,747	0,239	0,020	0,017
RNF5	0,005	0,235	-0,023	0,214	0,280	0,307	-0,054	0,784	0,331	0,101	-0,074
RNF10	0,070	0,108	0,090	0,022	0,196	0,287	0,001	0,158	0,783	-0,001	0,108
RNF7	0,008	0,175	0,107	0,133	0,242	0,379	0,055	0,368	0,807	0,119	0,050
RNF9	0,024	0,118	0,055	0,038	0,270	0,396	0,058	0,307	0,863	0,139	0,097
RV	0,069	-0,041	0,196	-0,072	0,063	0,100	0,152	0,144	0,114	1,000	0,180
Risc1	-0,027	-0,065	0,417	-0,280	0,122	0,159	0,034	0,045	0,088	0,161	0,918
Risc2	0,040	-0,002	0,120	-0,046	0,151	0,362	-0,043	0,019	0,213	0,119	0,564
Risc3	-0,041	-0,053	0,326	-0,223	0,063	0,135	0,053	-0,048	0,039	0,160	0,897

Anexo 13 – Estatística Descritiva da Amostra Total

N= 260	Min	Max	Mean	Median	Std. Dev	Skew	Kurt
Idade	24	51	34	33,00	6,12	0,40	-0,78
MI	1,25	4,00	3,04	3,00	0,53	-0,02	-0,30
ME	1,50	4,00	2,86	3,00	0,65	-0,13	-0,43
RF	1,00	7,00	5,95	6,00	1,12	-1,17	1,94
RV	1,00	7,00	5,05	5,00	1,48	-0,70	0,30
Benef	1,00	7,00	4,07	4,25	1,21	-0,43	-0,42
RNFE	1,60	7,00	5,78	5,80	0,84	-0,95	2,12
RNFI	4,00	7,00	5,95	6,00	0,69	-0,44	-0,25
Ident	1,00	7,00	5,22	5,33	1,23	-0,71	0,02
Envol	1,67	7,00	5,69	6,00	0,94	-1,05	1,84
Risc	1,00	7,00	3,84	4,00	1,37	-0,01	-0,63
Leal	1,00	7,00	4,90	5,00	1,16	-0,66	0,22
IT	1,00	7,00	3,43	3,43	1,84	0,39	-0,97
Satisf	1,00	5,00	3,41	4,00	1,05	-0,64	-0,47
Aut	1,00	7,00	4,65	5,00	1,38	-0,60	-0,14
APD	2,00	7,00	5,28	5,00	0,95	-0,17	-0,43
SSAD	1,00	7,00	3,28	3,00	1,64	0,14	-0,98

Anexo 14 – Matriz de correlações: Coeficiente de Pearson e de Spearman

	Idade	MI	ME	RF	RV	Benef	RNFE	RNFI	Ident	Envol	Leal	Risc	IT	Satisf	Aut	APD	SSAD
Idade	1	,045	,107	-.042	,162**	-.024	,023	,084	,204**	,121	,114	-.087	,054	,144*	,219**	,289**	,147*
MI	,045	1	,594**	-.078	,107	,104	,309**	,393**	,160**	,423**	,068	,254**	,034	,231**	,271**	,306**	-.085
ME	,086	,605**	1	-.119	,064	,063	,384**	,233**	,230**	,376**	,107	,121	-.018	,245**	,289**	,281**	,012
RF	-.005	-.090	-.148*	1	,151*	,164**	,117	,064	-.102	,034	-.140*	,082	,052	-.210**	-.040	-.039	-.063
RV	,178**	,099	,027	,152*	1	,070	,212**	,117	-.051	,037	-.117	,171**	,178**	,043	,174**	,235**	-.153*
Benef	-.021	,117	,065	,205**	,072	1	,134*	,042	,127*	,015	,048	-.010	-.137*	,150*	-.045	-.004	,125*
RNFE	,041	,317**	,345**	,034	,155*	,111	1	,354**	,193**	,264**	,030	,049	,006	,017	,010	,266**	-.098
RNFI	,079	,418**	,244**	,046	,104	,043	,332**	1	,104	,209**	,086	,137*	,090	,123*	,140*	,176**	-.151*
Ident	,178**	,163**	,250**	-.096	-.068	,154*	,184**	,071	1	,420**	,560**	-.246**	-.505**	,579**	,217**	,113	,350**
Envol	,082	,420**	,371**	-.007	,018	,065	,259**	,182**	,450**	1	,295**	,012	-.189**	,274**	,343**	,285**	,122*
Leal	,144*	,053	,106	-.133*	-.100	,061	,058	,102	,562**	,317**	1	-.354**	-.657**	,523**	,178**	,093	,366**
Risc	-.079	,259**	,112	,022	,181**	-.012	,018	,135*	-.226**	,032	-.333**	1	,362**	-.132*	,050	,058	-.197**
IT	,050	,070	,009	,054	,195**	-.177**	,008	,103	-.502**	-.174**	-.668**	,366**	1	-.462**	-.056	,030	-.388**
Satisf	,160**	,230**	,244**	-.206**	,034	,169**	,048	,123*	,599**	,310**	,532**	-.142*	-.460**	1	,292**	,094	,359**
Aut	,218**	,258**	,287**	-.046	,165**	-.017	,053	,131*	,246**	,363**	,188**	,011	-.042	,312**	1	,132*	,201**
APD	,271**	,298**	,290**	-.051	,195**	,013	,227**	,173**	,105	,302**	,106	,066	,049	,081	,127*	1	-.097
SSAD	,184**	-.080	,011	-.073	-.160**	,126*	-.037	-.134*	,390**	,178**	,380**	-.199**	-.401**	,376**	,221**	-.079	1

** . A Correlação é significativa ao nível 0.01 (2-tailed).

* . A Correlação é significativa ao nível 0.05 (2-tailed).

Nota: A parte superior da matriz diz respeito ao Coeficiente de Spearman e a inferior ao coeficiente de Person

Anexo 15 – Razões de saída dos ex-militares da FA

Razões de saída	Frequência
Remuneração fixa desadequada face às funções e responsabilidades	30
Inexistência de remuneração variável (indexada ao desempenho)	21
Insatisfação relacionada com a progressão na carreira	19
Existência insuficiente de benefícios	18
Questões de âmbito familiar	16
Vontade de abraçar novos desafios e projetos na mesma área profissional	14
Realização de tarefas fora do âmbito da formação na especialidade	14
Falta de Reconhecimento Formal (medalhas, louvores)	12
Mobilidade geográfica inerente à profissão	9
Falta de Reconhecimento Informal (agradecimentos e elogio privado)	7
Má relação entre chefes, pares e subordinados	7
Insatisfação com as tarefas que executava	6
riscos inerentes ao cumprimento da missão, entre outros)	5
Vontade de mudar de área profissional	4
Falta de Identificação com os valores e missão da organização	3
Outras*	16

* Outras - Relação com as chefias; Falta de formação continuada; Planeamento da carreira da especialidade PilAv; Carga horária excessiva com prejuízo da vida privada

Anexo 16 – T-Test para a igualdade de médias entre militares e ex-militares na FA

Variável	Militares	ExMil A	T- Value
MI	2,97	3,39	-4,715***
ME	2,80	3,24	-3,981***
RF	6,00	5,66	1,742*
RV	5,03	5,19	-0,618
Benef	4,07	4,09	-0,080
RNFE	5,76	5,94	-1,270
RNFI	5,91	6,18	-2,161**
Ident	5,17	5,51	-1,576
Envol	5,65	5,97	-1,989**
Leal	4,85	5,22	0,095
Risc	3,75	3,82	-1,823*
IS	3,22	4,69	-4,745***
Satisf	3,36	3,68	-1,747*
Aut	4,63	4,79	-0,657
APD	5,20	5,77	-4,019***
SSAD	3,34	2,95	1,350

*significância estatística ao nível de 10%

**significância estatística ao nível de 5%

***significância estatística ao nível de 1%

Anexo 17 – T-Test para a igualdade de médias entre ex-militares na FA e sua situação laboral atual

Variável	Ex Mil FA	Ex Mil A	T- Value
MI	3,39	3,39	0,000
ME	3,24	3,08	1,375
RF	5,66	5,95	-1,172
RV	5,19	6,13	-4,215***
Benef	4,09	3,74	1,914*
RNFE	5,94	5,53	1,952*
RNFI	6,18	5,82	2,976***
Ident	5,51	6,11	-2,635***
Envol	5,97	5,48	2,618***
Leal	3,82	5,17	-4,776***
Risc	5,22	4,64	2,834***
IS	4,69	2,11	7,276***
Satisf	3,68	4,35	-3,171***
Aut	4,79	4,47	1,046
APD	5,77	5,43	2,256**
SSAD	2,95	5,19	-6,738***

*significância estatística ao nível de 10%

**significância estatística ao nível de 5%

***significância estatística ao nível de 1%

Anexo 18 – Teste Kruskal Wallis para o posto**Anexo 19 – Teste Kruskal Wallis para as especialidades**

Variável	Ten	Cap	Maj	TCor	Chi-Square	P-value
MI	3,00	3,00	3,00	3,00	0,714	0,870
ME	3,00	2,50	3,00	3,00	0,814	0,846
RF	6,00	6,00	6,00	7,00	8,847*	0,031
RV	5,00	5,00	5,00	6,00	4,456	0,216
Benef	4,25	4,25	4,25	4,50	1,698	0,637
RNFE	5,80	5,80	5,60	6,00	3,934	0,269
RNFI	6,00	6,00	6,00	6,00	2,020	0,568
Ident	5,00	5,33	5,33	6,12	9,452*	0,024
Envol	5,67	5,67	5,67	6,00	3,438	0,329
Leal	4,00	3,67	3,67	4,67	11,622*	0,009
Risc	5,00	5,00	4,83	5,00	3,337	0,343
IS	3,00	3,00	3,00	2,50	4,881	0,181
Satisf	4,00	4,00	4,00	4,00	5,489	0,139
Aut	4,50	5,00	5,25	5,50	13,562*	0,004
APD	5,00	5,00	6,00	6,00	16,649*	0,001
SSAD	3,00	3,00	4,00	4,00	13,210*	0,004

*significância estatística ao nível de 5%

Variável	PilAv	EngAer	EngAed	EngEl	AdmAer	Med	Chi-Square	P-value
MI	2,84	3,00	3,00	3,00	3,00	2,63	19,711*	0,001
ME	2,50	3,00	2,75	3,00	3,00	2,50	11,685*	0,039
RF	6,00	6,00	5,00	6,00	6,00	6,50	12,504*	0,028
RV	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	6,903	0,228
Benef	4,50	3,75	4,20	4,13	4,50	3,75	11,288*	0,046
RNFE	5,60	6,20	6,00	5,70	5,80	5,20	15,065*	0,010
RNFI	5,67	6,00	5,83	6,00	6,00	6,17	12,380*	0,030
Ident	5,00	5,00	5,33	5,67	6,00	4,00	20,467*	0,001
Envol	5,67	6,00	5,83	6,00	5,67	5,67	12,757*	0,026
Leal	3,67	4,00	3,50	4,67	4,33	3,33	30,272*	0,000
Risc	5,33	5,00	5,17	4,67	5,00	4,83	11,187*	0,048
IS	3,00	3,50	3,50	2,00	2,00	3,25	18,630*	0,002
Satisf	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	22,199*	0,000
Aut	4,50	5,50	5,00	5,50	4,50	5,00	9,271	0,099
APD	5,00	5,20	5,00	5,10	5,00	5,00	5,199	0,392
SSAD	3,00	3,00	2,50	3,76	4,00	2,00	18,789*	0,002

*significância estatística ao nível de 5%

Anexo 20 – Análise das Hipóteses - Modelo militares

H	Caminho	S	Coefficiente	T Value	P Values	Conclusão
H1a	MI -> RF	0	0,023	0,242	0,809	Suportada
H1b	MI -> RV	0	0,081	0,942	0,346	Suportada
H1c	MI -> Benef	0	0,236	2,394**	0,017	Não suportada
H1d	MI -> RNFE	0	0,222	2,801***	0,005	Não suportada
H1e	MI -> RNFI	+	0,366	4,790***	0,000	Suportada
H3a	MI -> IS	-	-0,084	0,967	0,333	Não suportada
H2a	ME -> RF	+	-0,139	1,483	0,138	Não suportada
H2b	ME -> RV	+	0,049	0,529	0,597	Não suportada
H2c	ME -> Benef	+	-0,114	1,084	0,279	Não suportada
H2d	ME -> RNFE	+	0,287	3,291***	0,001	Suportada
H2e	ME -> RNFI	0	0,030	0,346	0,729	Suportada
H3b	ME -> IS	-	0,029	0,407	0,684	Não suportada
H4	RF -> IS	+	0,024	0,446	0,655	Não suportada
H5	RV -> IS	+	0,139	3,045***	0,002	Suportada
H6	Benef -> IS	+	-0,088	1,480	0,139	Não suportada
H7	RNFE -> IS	+	0,104	1,492	0,136	Não suportada
H8	RNFI -> IS	-	0,061	0,970	0,332	Não suportada
VC	Envol -> IS	-	-0,048	0,696	0,486	
VC	Ident -> IS	-	-0,503	8,093***	0,000	
VC	Risc -> IS	+	0,232	4,612***	0,000	

* Significância ao nível 10% (two tailed)

**Significância ao nível de 5% (two tailed)

***Significância ao nível de 1% (two tailed)

Anexo 21 – Análise das Hipóteses - Modelo ex-militares na FA

H	Caminho	S	Coefficiente	T Value	P Values	Conclusão
H5	RV-> IS	+	0,131	2,831***	0,005	Supportada
H7	RNFE -> IS	+	0,100	1,388	0,166	Não suportada
H8	RNFI -> IS	-	0,063	0,879	0,380	Não suportada

***Significância ao nível de 1% (two tailed)

Anexo 22 – Análise das Hipóteses – Modelo Não PilAv

H	Caminho	S	Coefficiente	T Value	P Values	Conclusão
H1a	MI -> RF	0	0,170	1,551	0,121	Supportada
H1b	MI -> RV	0	0,173	1,703*	0,089	Não suportada
H1c	MI -> Benef	0	0,335	2,951***	0,003	Não suportada
H1d	MI -> RNFE	0	0,174	2,034**	0,042	Não suportada
H1e	MI -> RNFI	+	0,418	4,474***	0,000	Supportada
H3a	MI -> IS	-	0,076	0,685	0,493	Não suportada
H2a	ME -> RF	+	-0,260	2,525**	0,012	Não suportada
H2b	ME -> RV	+	0,000	0,002	0,998	Não suportada
H2c	ME -> Benef	+	-0,195	1,906*	0,057	Não suportada
H2d	ME -> RNFE	+	0,419	4,550***	0,000	Supportada
H2e	ME -> RNFI	0	-0,021	0,222	0,824	Supportada
H3b	ME -> IS	-	-0,074	0,829	0,407	Não suportada
H4	RF -> IS	+	-0,026	0,421	0,674	Não suportada
H5	RV-> IS	+	0,132	2,488**	0,013	Supportada
H6	Benef -> IS	+	-0,217	3,544***	0,000	Não suportada
H7	RNFE -> IS	+	0,133	1,655*	0,100	Supportada
H8	RNFI -> IS	-	0,119	1,778*	0,075	Supportada
VC	Envol -> IS	-	-0,106	1,332	0,183	
VC	Ident -> IS	-	-0,506	7,554***	0,000	
VC	Risc -> IS	+	0,204	3,595***	0,000	

* Significância ao nível 10% (two tailed)

**Significância ao nível de 5% (two tailed)

***Significância ao nível de 1% (two tailed)

Anexo 23 – Análise das Hipóteses Modelo Oficiais Tenentes e Capitães

H	Caminho	S	Coefficiente	T Value	P Values	Conclusão
H1a	MI -> RF	0	0,039	0,408	0,683	Supportada
H1b	MI -> RV	0	0,028	0,316	0,752	Supportada
H1c	MI -> Benef	0	0,330	2,865***	0,004	Não suportada
H1d	MI -> RNFE	0	0,178	1,973**	0,049	Não suportada
H1e	MI -> RNFI	+	0,483	6,756***	0,000	Supportada
H3a	MI -> IS	-	-0,010	0,100	0,920	Não suportada
H2a	ME -> RF	+	-0,093	0,951	0,342	Não suportada
H2b	ME -> RV	+	0,105	0,932	0,351	Não suportada
H2c	ME -> Benef	+	-0,152	1,074	0,283	Não suportada
H2d	ME -> RNFE	+	0,281	2,340**	0,019	Supportada
H2e	ME -> RNFI	0	0,027	0,283	0,778	Supportada
H3b	ME -> IS	-	-0,048	0,575	0,565	Não suportada
H4	RF -> IS	+	0,016	0,253	0,800	Não suportada
H5	RV -> IS	+	0,142	2,683***	0,007	Supportada
H6	Benef -> IS	+	-0,042	0,553	0,580	Não suportada
H7	RNFE -> IS	+	0,127	1,700*	0,089	Supportada
H8	RNFI -> IS	-	0,012	0,162	0,871	Não suportada
VC	Envol -> IS	-	-0,090	1,036	0,300	
VC	Ident -> IS	-	-0,473	6,997***	0,000	
VC	Risc -> IS	+	0,227	3,783***	0,000	

* Significância ao nível 10% (two tailed)

**Significância ao nível de 5% (two tailed)

***Significância ao nível de 1% (two tailed)