

RECOMPENSAS COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO DOS TRABALHADORES CIVIS DA FORÇA AÉREA

REWARDS AS A FACTOR OF MOTIVATION IN THE CONTEXT OF AIR FORCE CIVILIAN EMPLOYEES

Mónica Solange de Jesus Pereira Martins¹

Capitão

Investigadora Integrada do CIDIUM

Lisboa/Portugal

msmartins@emfa.pt

Resumo

Estudos anteriores concluíram que as Recompensas Não Financeiras (RNF) têm impacto na motivação, bem como no desempenho individual e organizacional. Este estudo procurou analisar a influência das RNF intrínsecas e extrínsecas na motivação intrínseca e extrínseca, no contexto dos trabalhadores civis das Força Aérea, integrados nas carreiras gerais, bem como a identificação das RNF com impacto na motivação.

Para o efeito, foi distribuído um questionário individual a 767 trabalhadores civis, tendo sido recebidos 412 (53,7%) questionários válidos.

Os resultados estatísticos demonstraram a existência de unidimensionalidade dos conceitos RNF e da motivação e sugeriram que as RNF, como prática de gestão de recursos humanos, têm influência positiva e significativa na motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea, explicando 67,6% da variância da motivação. Das RNF com impacto na motivação, verificou-se que é a “satisfação no trabalho” a que mais se destaca, seguida da “possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho”, “possibilidade de exercer as suas competências”, “trabalho desafiador”, “bom espírito de equipa” e “existência de um plano de formação e desenvolvimento profissional”.¹

¹ Trabalho elaborado com a colaboração do Sr. Major Paulo Picado, Técnico de Abastecimento da Força Aérea e do Sr. Professor José Luís Nascimento, Professor Auxiliar Convidado no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Como citar este artigo: Martins, M., 2016. Recompensas como Fator de Motivação no Contexto dos Trabalhadores Civis da Força Aérea. *Revista de Ciências Militares*, novembro de 2016 IV (2), pp. 305-331.
Disponível em: <http://www.iesm.pt/cisdi/index.php/publicacoes/revista-de-ciencias-militares/edicoes>.

Verificou-se ainda que as variáveis demográficas (género, idade, antiguidade e carreira) não moderam a relação entre as RNF e a motivação.

Palavras-chave: Motivação, Motivação Extrínseca, Motivação Intrínseca, Recompensas, Recompensas Não Financeiras Extrínsecas, Recompensas Não Financeiras Intrínsecas

Abstract

Previous studies have concluded that Non Financial Rewards (NFR) have an impact in motivation, and get reflected in the individual and organizational performance. This study has analyzed the influence of intrinsic and extrinsic NFR in the intrinsic and extrinsic motivation, in the context of Air Force civilian employees, integrated in the general careers, as well as identifying the NFR with impact in motivation.

For this purpose, we have distributed an individual questionnaire to 767 civilian employees, having received 412 (53,7%) valid questionnaires.

The statistic results have shown that the NFR and motivation concepts are one dimensional and suggested that the NFR, as a practice of managing human resources, have positive influence in the motivation of Air Force civilian workers, accounting for 67,6% of the variation in motivation. From the NFR with impact in motivation, we have verified that the “satisfaction with work” is the one that distinguishes itself the most, followed by “the possibility of balancing personnel life and work”, “possibility of exercising abilities”, “challenging work”, “good team spirit” and “the existence of a training and professional development plan”.

We have further verified that the demographic variables (gender, age, seniority and career) do not moderate the relationship between the NFR and motivation.

Keywords: *Extrinsic Motivation, Extrinsic Non Financial Rewards, Intrinsic Motivation, Intrinsic Non Financial Rewards, Motivation, Rewards*

Introdução

Atenta a atual conjuntura económica, verifica-se que desde a Lei do Orçamento de Estado (LOE) para 2011 se aplicam sucessivas reduções nas remunerações dos trabalhadores civis e se mantém o congelamento dos incentivos financeiros resultantes da avaliação do seu desempenho individual, no que respeita a alterações de posicionamento remuneratório (progressão na carreira) e restrições no que respeita à atribuição de prémios de desempenho. Em acréscimo, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013 de 11ABR, veio apresentar medidas para a racionalização da despesa militar, nomeadamente através do redimensionamento dos quantitativos do pessoal civil para 70% do efetivo na mesma data.

Perante estas circunstâncias, considera-se que as organizações, nomeadamente a Força Aérea, enfrenta o desafio de criar práticas de gestão de recursos humanos que permitam motivar os seus trabalhadores, para que, nesta conjuntura seja possível manter a sua motivação.

Assim, o problema em estudo reside na necessidade de saber como alavancar a motivação dos trabalhadores civis, por forma a potenciar o seu desempenho e, conseqüentemente, contribuir para o cumprimento da missão atribuída à Força Aérea.

Os sistemas de recompensas são compostos por recompensas financeiras e não financeiras (Chiang e Birtch, 2006). Relativamente às recompensas financeiras, na Administração Pública, e mais concretamente na Força Aérea, estas estão limitadas à remuneração base e a incentivos de desempenho individual, previstos na Lei n.º 66-B/2007, de 28DEZ, que regulamenta o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

Por este motivo o presente estudo será delimitado à análise das recompensas não financeiras (adiante designadas RNF), Extrínsecas e Intrínsecas, com maior impacto na motivação no trabalho, no contexto dos trabalhadores civis da Força Aérea.

Assim, e considerando que um dos objetivos estratégicos da Força Aérea, previsto no Despacho n.º 87/2012, de 28DEZ, do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, é a promoção da melhoria continuada do desempenho da Força Aérea através da gestão eficiente dos recursos humanos, julga-se que os resultados decorrentes da presente investigação poderão ser relevantes para a concretização deste desiderato.

Face ao que precede, cabe definir que o objetivo da presente investigação será analisar o impacto das RNF na motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea, de modo a permitir avaliar a pertinência da implementação de uma política de RNF que permita potenciar o desempenho funcional dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Por forma a operacionalizar o objetivo geral, a presente investigação visa alcançar os seguintes objetivos específicos:

- OE1:** Analisar a relação que se estabelece entre as RNF intrínsecas e extrínsecas, bem como entre a motivação intrínseca e extrínseca dos trabalhadores civis da Força Aérea;
- OE2:** Analisar quais as variáveis, de entre as RNF, que têm maior poder de previsão da motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea.

Em função do exposto, a pergunta de partida que irá servir de fio condutor à presente investigação é a seguinte:

- P:** Em que medida é que as RNF, como prática de gestão de recursos humanos, têm influência na motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea?

Nesta sequência surgem as seguintes perguntas derivadas e respetivas hipóteses:

PD1: Existe uma relação entre as dimensões intrínsecas e extrínsecas, quer ao nível das RNF, quer ao nível de motivação?

H1: As RNF intrínsecas não estão relacionadas com as RNF extrínsecas.

H2: A motivação intrínseca não está relacionada com a motivação extrínseca.

PD2: Qual a relação entre as RNF e a motivação?

H3: As RNF intrínsecas encontram-se positivamente relacionadas com a motivação intrínseca.

H4: As RNF intrínsecas encontram-se positivamente relacionadas com a motivação extrínseca.

H5: As RNF extrínsecas encontram-se positivamente relacionadas com a motivação intrínseca.

H6: As RNF extrínsecas encontram-se positivamente relacionadas com a motivação extrínseca.

A estratégia de investigação adotada será a quantitativa considerando que se adota uma abordagem hipotético-dedutiva. No decorrer da fase da exploração, considerou-se importante, em simultâneo com as diversas leituras preliminares realizadas, aplicar ainda entrevistas exploratórias, para que a presente investigação pudesse resultar numa mais-valia para a gestão de recursos humanos da Força Aérea.

No que concerne à fase analítica, a população da investigação foram os trabalhadores civis da Força Aérea, integrados nas carreiras gerais e vinculados por contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, ao abrigo da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20JUN (adiante designada LTFP), tendo sido utilizada uma amostra de conveniência constituída pelos trabalhadores que responderem voluntariamente ao questionário. Para a recolha de dados, o método utilizado foi o inquérito por questionário. Na análise dos dados foi utilizada uma metodologia fatorial, inicialmente exploratória, através do método de extração por máxima verosimilhança com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS (versão 22) e posteriormente confirmatória através da modelação com equações estruturais utilizando o *Linear Structural Relations* – LISREL (versão 9.2).

Quanto à fase conclusiva, após a análise de dados, estes foram interpretados, avaliados e discutidos à luz do contexto organizacional onde o estudo decorreu.

Em termos de estrutura, o trabalho tem início com a introdução ao tema, seguindo-se a apresentação de quatro capítulos e a conclusão. O primeiro capítulo apresenta uma revisão de literatura dos conceitos analisados (RNF e motivação) e a relação entre eles, o segundo explora a metodologia utilizada na presente investigação, o terceiro apresenta os resultados obtidos e respetiva análise e, por último, no quarto é realizada a discussão dos resultados. Por último, são apresentadas as conclusões onde se faz uma síntese do trabalho realizado.

1. Revisão da Literatura

No presente capítulo apresentam-se os conceitos que serão alvo de análise ao longo da investigação, nomeadamente as RNF e a motivação, bem como a relação que se estabelece entre eles, de acordo com a literatura e investigações empíricas existentes.

b. RNF e Motivação

De entre as práticas de gestão de recursos humanos elencadas pela literatura, encontram-se os sistemas de recompensas que conforme referido por diversos autores (Sousa, et al., 2006), têm impacto na motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, na sua produtividade. Estes sistemas de recompensas são compostos por recompensas financeiras e não financeiras (Chiang e Birtch, 2006).

No que respeita às recompensas financeiras, na Administração Pública, e mais concretamente na Força Aérea, estas estão limitadas à remuneração base e a incentivos de desempenho individual, previstos no SIADAP.

Por este motivo o presente estudo será delimitado à análise das RNF, extrínsecas e intrínsecas, com maior impacto na motivação no trabalho, no contexto dos trabalhadores civis da Força Aérea, integrados nas carreiras gerais, vinculados ao Mapa de Pessoal por contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, ao abrigo da LTFP.

Os grandes conceitos utilizados na presente investigação serão, assim, as RNF e a motivação.

Relativamente ao conceito das RNF, Chiang e Birtch (2006) diferenciam as recompensas financeiras das RNF e subdividem estas últimas de acordo com a sua natureza extrínseca ou intrínseca. Estes autores consideram que as RNF extrínsecas são tangíveis e encontram-se relacionadas com a tarefa, sendo controladas e dadas pela organização (segurança no emprego, possibilidade de promoção, relação com os colegas e ambiente no trabalho). Por outro lado, as RNF intrínsecas resultam da execução da tarefa em si e são mediadas dentro da pessoa (e.g. desafio no trabalho, aumento da autonomia e responsabilidade). A presente investigação utilizará a tipologia definida por Chiang e Birtch (2006), atento o detalhe da sua análise, e pretende focar-se nas RNF Extrínsecas e Intrínsecas identificadas, respetivamente, nos quadros 1 e 2.

Quadro 1 - RNF Extrínsecas

Tipologia das RNF Extrínsecas
Bom relacionamento com os colegas de trabalho
Bom relacionamento com o superior imediato
Segurança e estabilidade no emprego

Quadro 1 – RNF Extrínsecas (cont.)

Tipologia das RNF Extrínsecas (cont.)
Possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira)
Bom espírito de equipa
Existência de um plano de formação e desenvolvimento profissional
Possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho
Disponibilidade de recursos suficientes para a execução do trabalho
Reconhecimento/ <i>feedback</i> em relação ao seu trabalho (elogios em público, louvores, medalhas)
Carga de trabalho compatível com o tempo para o realizar
Ambiente de trabalho favorável

Fonte: (Adaptado de Chiang e Birtch, 2006).

Quadro 2 – RNF Intrínsecas

Tipologia das RNF Intrínsecas
Trabalho desafiador
Possibilidade de exercer as suas competências
Variedade das tarefas
Aumento da autonomia e responsabilidade
Realização
Satisfação no trabalho

Fonte: (Adaptado de Chiang e Birtch, 2006).

Quanto ao conceito da motivação, Ryan e Deci (2000) dividem-no em motivação intrínseca e motivação extrínseca. A motivação intrínseca encontra-se relacionada com o envolvimento do trabalhador com a atividade, por si só. Por outro lado, a motivação extrínseca é aquela que move o trabalhador em direção a um objetivo não inerente à atividade. Os autores fazem a seguinte divisão da motivação extrínseca, de acordo com a sua orientação, esquematizada no quadro seguinte: externa (o comportamento do trabalhador é afetado por contingências

externas específicas), introjetada (o trabalhador exige o melhor de si próprio à espera da aprovação dos outros), identificada (o trabalhador tem a noção do valor associado a um comportamento) e integrada (o trabalhador relaciona o valor associado a um comportamento com o valor que, internamente, lhe atribui).

b. RNF como fator de Motivação

Conforme referido por Camara (2011), as recompensas que são importantes e valorizadas pelos indivíduos têm impacto na motivação. A utilização de recompensas com carácter financeiro é uma prática comum de gestão, mas será que é a recompensa financeira que motiva os trabalhadores?

Frederick Taylor defendia, nos seus princípios Tayloristas, que o dinheiro era a maior fonte de motivação dos trabalhadores. Com efeito, o dinheiro ajuda os empregados a sobreviver, o que eventualmente poderá fazer dele um motivo para as pessoas trabalharem, mas não faz dele a causa determinante da motivação, conforme referido por Edwards Deming (Zani, et al., 2011).

Também na experiência de Elton Mayo, em Hawthorne, ficou demonstrado que as relações humanas e atitudes de compreensão são mais motivantes do que o dinheiro. O sentimento de que os chefes lhes dedicam atenção e se esforçam por satisfazer as suas necessidades, torna os trabalhadores mais leais e comprometidos com a organização (Bueno, 2002; Zani, et al., 2011).

Com efeito, diversos estudos (e.g. Zani, et al., 2011; Manzoor, 2012; Nantha, 2013; Harunavamwe e Kanengoni, 2013) referem que os fatores que afetam a motivação dos trabalhadores são o reconhecimento, o aumento de responsabilidade, o sentimento de realização, a confiança e a possibilidade de atribuição de horários flexíveis que lhes permitam coordenar a vida familiar e profissional. Ou seja, a literatura publicada corrobora o facto de que as RNF contribuem mais significativamente para o aumento da motivação no trabalho e da produtividade, do que as recompensas financeiras.

No fundo estamos perante a aplicação das teorias da motivação de Maslow, na medida em que quando são satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, permitidas pelas recompensas financeiras, surgem as necessidades sociais, de autoestima e de autorrealização, alcançadas pelas RNF. Neste sentido, e aplicando a teoria dos dois fatores de Herzberg, poder-se-á concluir que as recompensas financeiras são fatores higiénicos, na medida em que quando correspondem às expectativas não geram insatisfação, mas também não motivam, pelo que compete às chefias conhecer os fatores motivacionais dos seus trabalhadores (Camara, 2011) (figura 1).

Com efeito, em muitos estudos publicados sobre a motivação, o enfoque está centrado nos fatores que a afetam e na existência de uma relação positiva entre a motivação e o desempenho organizacional. Neste particular, cabe realçar o estudo de Manzoor (2012), o qual conclui que quando os trabalhadores sentem que o seu trabalho é valorizado ficam mais motivados e contribuem mais significativamente para a eficácia organizacional.

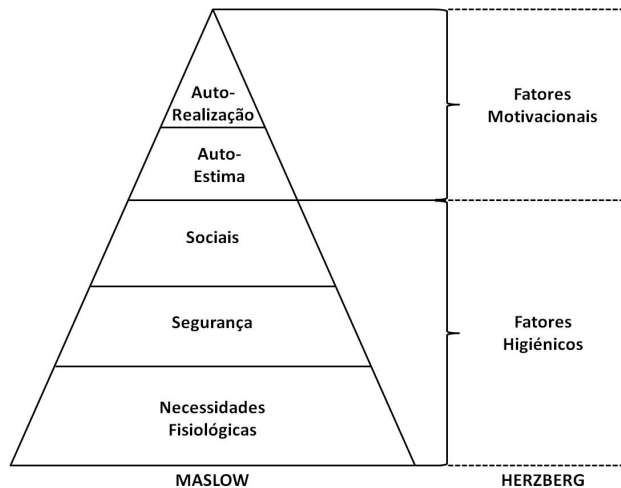


Figura 1 – Teorias da Motivação

Fonte: (Camara, 2011).

No entanto, verifica-se que as teorias da motivação acima apresentadas consideram apenas os diferentes níveis de motivação, analisando-os como se de níveis sequenciais se tratassem. Por forma a ultrapassar esta limitação, Ryan e Deci (2000) apresentam a Teoria da Autodeterminação, a qual não trata a motivação como um fenómeno unitário, ao contrário de outras teorias, diferenciando a motivação intrínseca da motivação extrínseca. Estes autores defendem que os indivíduos não têm só diferentes níveis de motivação, mas também têm diferentes tipos de motivação.

Assim, de entre as teorias de motivação encontradas na literatura, na presente investigação será utilizada a Teoria da Autodeterminação, considerando que nesta se vislumbra a possibilidade de encontrar uma resposta para o presente estudo, atendendo a que se centra na natureza (e não apenas na intensidade) da motivação. Neste sentido, pretende-se analisar, como acima foi referido, qual o tipo de RNF (intrínsecas e/ou extrínsecas) que afetam a motivação (intrínseca e extrínseca) dos trabalhadores civis da Força Aérea.

2. Metodologia

No presente capítulo começa-se por apresentar e justificar a estratégia e o desenho de investigação utilizados na presente investigação. De seguida, apresenta-se o instrumento de recolha de dados utilizado, bem como a população e a amostra da investigação. Com base na revisão bibliográfica e atendendo aos objetivos do estudo, segue-se a apresentação do modelo de análise, de acordo com a pergunta de partida, com as perguntas derivadas e respetivas hipóteses. Por último, apresentam-se as opções de análise dos dados e o tratamento que será realizado por forma a responder à pergunta de partida.

a. Estratégia e desenho de investigação

De acordo com Aires (2011) a opção metodológica deve ser inteiramente justificada na investigação, quer em termos ontológicos (conjunto de ideias que o investigador constrói acerca do mundo e de si próprio), quer epistemológicos (conjunto de questões e modos de conhecer) que, por sua vez, são examinados de formas específicas (domínio metodológico).

Por sua vez, Bryman (2012) associa a estratégia quantitativa ao objetivismo (posição ontológica que afirma que os fenómenos sociais e os seus significados têm uma existência independente do investigador) e positivismo (domínio epistemológico que defende que a ciência deve ser construída de forma objetiva e livre de preconceitos, para criar hipóteses que possam ser testadas e que, depois de validadas, possam explicar as leis).

Nesta medida, a estratégia de investigação adotada será a quantitativa considerando que se adota uma abordagem hipotético-dedutiva, ou seja, para encontrar resposta à pergunta de partida, serão analisadas as evidências empíricas existentes (objetivismo) e serão deduzidas hipóteses sujeitas a uma validação empírica (positivismo), no contexto dos trabalhadores civis da Força Aérea, face à revisão da teoria existente.

Em termos de desenho de pesquisa, a presente investigação enquadra-se num estudo de caso, definido por Bryman (2012) como a pesquisa de opinião sobre um caso com o intuito de revelar características importantes sobre a sua natureza.

Quanto às fases da investigação, no decorrer da fase exploratória, considerou-se importante, em simultâneo com as diversas leituras preliminares apresentadas no capítulo anterior, realizar entrevistas exploratórias. A escolha dos entrevistados teve por critério o preconizado por Quivy e Campenhoudt (2008) relativamente aos interlocutores válidos, nomeadamente:

- Docentes e investigadores no domínio da investigação: Neste âmbito foram realizadas entrevistas ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques (investigador na área das recompensas e docente do mestrado de Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão-ISEG) e ao Professor Doutor José Luís Nascimento (investigador na área do comprometimento, docente do mestrado de Gestão de Recursos Humanos e do doutoramento em Comportamento Organizacional, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas-ISCSP);
- Testemunhas privilegiadas: Foram realizadas entrevistas ao Sr. Major-General Figueiredo da Mata, Diretor do Pessoal da Força Aérea e ao Sr. Tenente-Coronel Paes de Carvalho, Chefe da Repartição de Pessoal Civil, da Direção de Pessoal da Força Aérea, atentos os cargos que ocupam e a sua vasta experiência na gestão do pessoal civil;
- O público a quem o estudo diz respeito: Foram realizadas entrevistas a duas trabalhadoras da carreira de Assistente Técnico.

Na fase analítica recolheram-se dados recorrendo ao inquérito por questionário aos trabalhadores civis da Força Aérea tendo sido realizado posteriormente o tratamento e

análise dos dados. Finalmente, na fase conclusiva, avaliaram-se e discutiram-se os resultados, apresentaram-se as conclusões, onde se incluíram os contributos para o conhecimento, as recomendações e as limitações da investigação.

b. População e amostra

A população da investigação são os trabalhadores civis da Força Aérea, integrados nas carreiras gerais e vinculados por contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, ao abrigo da LTFP, sendo utilizada uma amostra de conveniência constituída pelos trabalhadores que responderam voluntariamente ao questionário.

Foram distribuídos um total de 767 questionários, dos quais foram recebidos 418. Destes foram eliminados seis, dois porque os inquiridos não responderam, deliberadamente, à segunda parte do questionário e quatro porque foram recebidos extemporaneamente. Assim, a amostra final é composta por 412 trabalhadores, (taxa de resposta de 53,7%), a qual se considera muito satisfatória, atenta a tabela de Huot (2002).

c. Modelo de análise

Atendendo ao referido por Quivy e Campenhoudt (2008), a forma adequada de começar um trabalho de investigação consiste em enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida, na qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que se procura conhecer e compreender melhor.

Face ao exposto, a pergunta de partida que servirá de fio condutor à presente investigação é a seguinte:

P: Em que medida é que as RNF, como prática de gestão de recursos humanos, têm influência na motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea?

Nesta sequência surgem as seguintes perguntas derivadas e respetivas hipóteses:

PD1: Existe uma relação entre as dimensões intrínsecas e extrínsecas, quer ao nível das RNF, quer ao nível de motivação?

H1: As RNF intrínsecas não estão relacionadas com as RNF extrínsecas.

H2: A motivação intrínseca não está relacionada com a motivação extrínseca.

PD2: Qual a relação entre as RNF e a motivação?

H3: As RNF intrínsecas encontram-se positivamente relacionadas com a motivação intrínseca.

H4: As RNF intrínsecas encontram-se positivamente relacionadas com a motivação extrínseca.

H5: As RNF extrínsecas encontram-se positivamente relacionadas com a motivação intrínseca.

H6: As RNF extrínsecas encontram-se positivamente relacionadas com a motivação extrínseca.

Conforme referem Quivy e Campenhoudt (2008) é necessário conjugar vários conceitos e hipóteses para cobrir os diversos aspetos do problema identificado. Neste sentido, apresenta-se de seguida (figura 2), a articulação dos conceitos e hipóteses anteriormente descritos, a qual constitui o modelo de análise da presente investigação.

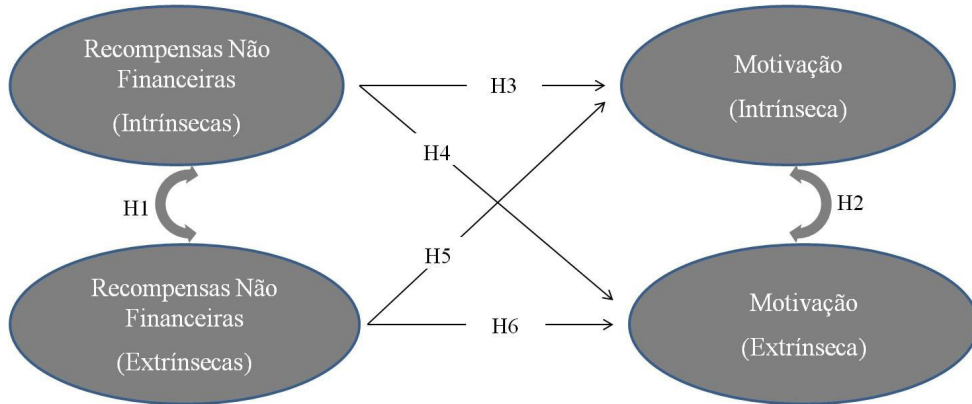


Figura 2 – Modelo de análise

Fonte: (Autora, 2015).

d. Instrumento de recolha de dados

Para a recolha de dados, o método utilizado na presente investigação foi um inquérito por questionário. Conforme referem Quivy e Campenhoudt (2008), a utilização do questionário apresenta benefícios tais como a garantia do anonimato do trabalhador, a recolha de uma maior quantidade de opiniões e a possibilidade de realizar numerosas análises de correlação. Considerando o objetivo do estudo e a dimensão significativa da população, estas foram as vantagens que determinaram a escolha deste método.

Quanto à sua estrutura, o questionário foi construído a partir da compilação de dois questionários já validados, nomeadamente o de Tremblay, et al. (2009) para a motivação, que incorpora a Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (2000) e o de Chiang e Birtch (2006) para as RNF.

A primeira parte do questionário é relativa à análise da motivação no local de trabalho e a escala de resposta é do tipo *Likert* com 7 pontos, variando entre “0-Não se aplica rigorosamente nada” até ao “7-Aplica-se totalmente”. A segunda parte diz respeito à valorização das práticas de RNF utilizadas na organização e a escala da resposta é do tipo *Likert* com 7 pontos, variando entre “0-Muito insatisfeito” até ao “7-Totalmente satisfeito”. A última parte é composta pelas variáveis demográficas respeitantes aos inquiridos, nomeadamente o género, a idade, a antiguidade na organização e a carreira.

Antes da aplicação do questionário foi efetuado um teste a seis trabalhadores por forma a apurar o tempo de resposta ao questionário, bem como determinar a relevância e a compreensão das perguntas.

Os questionários foram aplicados na forma de papel, atendendo a que 585 dos trabalhadores são Assistentes Operacionais (76,3% da população) os quais, na sua maioria, não dispõem de computadores para aceder a questionários *online*.

Considerando que existe uma forte dispersão territorial das unidades da Força Aérea, para a aplicação e recolha dos questionários foi solicitada a colaboração dos respetivos Comandantes das Esquadras de Pessoal.

e. Opções de tratamento e análise dos dados

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), na análise dos dados pretende-se não só a verificação empírica, mas também interpretar factos inesperados para que seja possível ajustar as hipóteses e, nas conclusões, sugerir aperfeiçoamentos do modelo de análise ou propor investigações futuras.

Na presente investigação, a análise dos dados foi composta por fases distintas em termos de procedimentos estatísticos. Numa primeira fase fez-se a validação do instrumento de medida face à amostra, para cada um dos conceitos (RNF e motivação), numa segunda fase testou-se o modelo final proposto, numa terceira fase fez-se a análise de diferenças nos subgrupos das amostras (ou seja, nas variáveis demográficas, nomeadamente o género, idade, antiguidade na organização e carreira), e, numa última fase, procedeu-se à análise das relações de moderação por parte das variáveis demográficas na relação entre as RNF e a motivação.

A primeira fase (validação do instrumento face à amostra) teve como objetivo assegurar que as variáveis do questionário, ou seja, os itens de cada escala (também designados, estatisticamente, por variáveis manifestas) mediam, efetivamente, os conceitos em estudo, ou seja, as variáveis latentes RNF e motivação (variáveis não diretamente mensuráveis mas medidas a partir de um conjunto de indicadores manifestos ou observados, Salgueiro, 2012), por forma a garantir que os resultados obtidos, decorrentes da sua aplicação, eram fiáveis.

Para o efeito, começou-se por apurar a fiabilidade do instrumento de medida que se traduz na sua capacidade de replicar sempre os mesmos resultados (Maroco e Garcia-Marques, 2006). Deste modo, recorreu-se ao SPSS, empregando o coeficiente de *Alfa de Cronbach*, cuja valorização ideal se traduz num valor igual ou superior a 0,7 (Maroco e Garcia-Marques 2006; Marôco, 2011).

Posteriormente foi testada, através da Análise Fatorial Exploratória (AFE), a validade da escala (Hair, et al., 2006; Marôco, 2011). A verificação em causa foi, também, operacionalizada por intermédio do SPSS aplicando o método de extração por máxima verosimilhança, com rotação oblíqua *Promax* (Marôco, 2011), cujo resultado conclui sobre a existência, ou não, de duas dimensões distintas (intrínseca e extrínseca), em cada variável latente que estamos a medir (RNF e motivação), através da análise da distribuição dos pesos fatoriais dos itens pelo número de fatores dele extraído.

Da aplicação do método, resultou a suspeita de que estávamos perante um modelo unidimensional (em que a cada variável em análise corresponde apenas uma dimensão), o

que implicou o recurso à modelação com equações estruturais (*Structural Equation Modelling*) para realização de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) a cada uma das variáveis latentes (Hair, et al., 2006; Salgueiro, 2012) através do LISREL. A utilização desta técnica permitiu estimar, simultaneamente, um conjunto de relações múltiplas de dependência entre variáveis (Salgueiro, 2012).

Em conformidade com o exposto, desta modelação decorreu, o ajustamento do modelo proposto. Com efeito, através da análise de indicadores de bondade de ajustamento do modelo, nomeadamente o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), entre outros, e da análise dos pesos fatoriais de cada item, foi possível eliminar os itens (variáveis manifestas) que não mediam convenientemente a variável latente. Com base no método de extração por máxima verosimilhança e por forma a aumentar a qualidade (bondade) de ajustamento do modelo proposto, foram eliminados os itens que apresentaram o peso fatorial mais baixo, em virtude de não medirem convenientemente a variável, face aos restantes (Hair, et al., 2006).

A segunda fase (teste do modelo final proposto) foi composta pela análise da estatística descritiva do modelo resultante da análise individual de cada variável latente na fase anterior, bem como pela análise do ajustamento do modelo recorrendo ao indicador de qualidade de ajustamento do modelo, nomeadamente o RMSEA. Nesta fase foi possível analisar em que medida as RNF afetam a motivação, bem como apurar quais as RNF que mais contribuem para a motivação dos trabalhadores.

Na terceira fase pretendeu-se averiguar da existência de diferenças significativas nos subgrupos das amostras, relativamente às variáveis latentes (RNF e motivação), recorrendo ao teste *t-Student*, sendo que a diferença apenas se considera significativa quando $p \leq 0,05$ (Marôco, 2011).

Na quarta e última fase, procedeu-se à análise da existência de moderação por parte das variáveis demográficas na relação entre as RNF e a motivação, recorrendo à análise multigrupos, ou seja, de acordo com o género, idade, antiguidade na organização e carreira. A variável moderadora tem a capacidade de afetar a direção e/ou intensidade da relação entre as variáveis independente (RNF) e dependente (Motivação) (Vieira, 2009).

Para o efeito, para cada variável demográfica, foi analisada a diferença do valor da estatística de qui-quadrado para um teste à hipótese nula (H_0), sendo que se esta não for rejeitada, conclui-se que a variável não modera a relação entre as RNF e a motivação (Salgueiro, 2012).

3. Resultados

a. Recolha de dados

(1). Descrição da amostra

Em resultado da aplicação dos questionários, verifica-se que a amostra final é constituída por 412 sujeitos, sendo que 201 (48,8%) são do género feminino e 211 (51,2%) do género masculino. Constata-se que existe uma amplitude etária dos 32 aos 66 anos, sendo que a média de idade é de 54 anos.

No que diz respeito à antiguidade na organização, verifica-se que a amplitude varia entre os 2 e os 46 anos, sendo que a média é de 29 anos de antiguidade.

Quanto à carreira onde estão inseridos, é de registar que a maioria pertence à carreira de Assistente Operacional (n=282;68,4%), sendo seguida pela de Assistente Técnico (n=119;28,9%), e pela de Técnico Superior (n=11;2,7%).

b. Análise e apresentação dos resultados

(1) Validação do instrumento de medida face à amostra

(a) Escala das RNF

Análise descritiva dos itens das subescalas RNF Intrínsecas e Extrínsecas

Considerando o ponto médio de 4 (escala de 1 a 7), e de acordo com a estatística descritiva analisada, relativamente aos itens das RNF Intrínsecas, poder-se-á dizer que todos eles registam médias superiores ao ponto médio, sendo o item “Possibilidade de exercer as suas competências” aquele que os trabalhadores mais valorizam (5,15).

No que respeita aos itens das RNF Extrínsecas, verifica-se que o item “Possibilidade de promoção” é o que apresenta uma média inferior ao ponto médio (3,07), sendo o item “Bom relacionamento com os colegas de trabalho” aquele que os trabalhadores mais valorizam (5,61).

Relativamente à consistência das subescalas verificou-se que as RNF Intrínsecas, com 6 itens, apresentou um Alfa de Cronbach de 0,928 e as RNF Extrínsecas, com 11 itens, apresentou um Alfa de 0,913, concluindo-se que apresentam uma boa consistência interna, sendo consideradas estatisticamente fiáveis.

Análise fatorial exploratória

Do processamento da AFE foram extraídos dois fatores que explicam 66,11% da variância dos dados. Verifica-se, todavia, uma correlação elevada entre os dois fatores extraídos (0,751), bem como uma distribuição homogênea dos pesos fatoriais dos itens que medem cada uma das dimensões (intrínseca e extrínseca) por estes dois fatores. Estes resultados sugerem que os itens estão a medir a variável latente RNF, não diferenciando a dimensão intrínseca da extrínseca. Ou seja, estes resultados sugerem a unidimensionalidade do construto, não obstante, a sua confirmação poder ser realizada através da análise fatorial confirmatória (Hair, et al., 2006; Salgueiro, 2012).

Análise fatorial confirmatória

Na sequência da investigação, procedeu-se à realização de análises fatoriais confirmatórias, testando-se inicialmente o modelo original proposto, em que o construto é bidimensional (variáveis RNF Intrínsecas e Extrínsecas). O modelo original apresentou uma bondade de ajustamento não aceitável (RMSEA=0,08) e uma correlação excessivamente elevada (0,97) entre as RNF Intrínsecas e Extrínsecas (o que sugere que estamos perante a mesma variável).

Por forma a melhorar o ajustamento do modelo, eliminou-se o item RE_1 “Possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira)” em virtude do seu peso fatorial ser o mais baixo. No novo modelo, verificou-se que a correlação entre as variáveis se manteve excessivamente elevada e que o modelo continuou a apresentar uma bondade de ajustamento não aceitável (RMSEA 0,08).

Considerando que a existência de uma correlação excessivamente elevada (0,97) entre as RNF Intrínsecas e Extrínsecas, sugere que estamos perante uma única variável, procedemos ao teste da solução unidimensional, tanto mais ser esta a solução sugerida pela AFE (analisada anteriormente). Cumprida esta verificação, verificou-se que o primeiro modelo unidimensional extraído modelo também apresentou uma bondade de ajustamento não aceitável (RMSEA=0,08).

De modo a melhorar o ajustamento do modelo, foram eliminados sucessivamente os itens com pesos fatoriais mais baixos tendo-se chegado a um modelo de medida unidimensional, constituído por 6 itens, que apresenta uma bondade de ajustamento aceitável (RMSEA≤0,08).

Na tabela 1, apresentam-se os restantes indicadores de bondade de ajustamento observados em cada um dos modelos de medida testados, verificando-se que o modelo final é o que apresenta valores aceitáveis em todos os indicadores.

Tabela 1 – Indicadores de Bondade de Ajustamento das RNF

Medidas Estatísticas	Valores de referência	Modelo Original (Bidimensional)		Modelo Unidimensional	
		Inicial	Final	Inicial	Final
Medidas de ajustamento absoluto					
<i>Goodness-of-fit Index (GFI)</i>	≥ 0,9	0,750	0,789	0,747	0,991
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	≤ 0,08	0,136	0,128	0,137	0,026
Medidas de ajustamento incremental					
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	> 0,9	0,860	0,887	0,856	0,999
Medidas de Parcimónia e de comparação de modelos					
2/d	< 2	4,46	3,86	4,56	0,61

Fonte: (Autora, 2015).

(b) Escala da Motivação

Análise descritiva dos itens das subescalas Motivação Intrínseca e Extrínseca

Considerando o ponto médio de 4 (escala de 1 a 7), e de acordo com a estatística descritiva analisada, verifica-se que os itens de ambas as subescalas, registam médias superiores ao ponto médio. Relativamente aos itens que apresentam a média mais elevada, cumpre destacar

na motivação Intrínseca, o item “Sinto satisfação quando executo tarefas difíceis com sucesso” (6,14) e na motivação extrínseca o item “Quero ser um(a) vencedor(a) na vida” (6,04).

Quanto à consistência das subescalas verificou-se que a motivação intrínseca, com 3 itens, apresentou um Alfa de 0,798 e a motivação extrínseca, com 10 itens, apresentou um Alfa de 0,918, pelo que se conclui que apresentam uma boa consistência interna, sendo consideradas estatisticamente fláveis.

Análise fatorial exploratória

Do processamento da AFE foram extraídos 2 fatores que explicam 65,50% do total da variância dos dados. Verifica-se, no entanto, uma correlação excessivamente elevada entre os dois fatores extraídos (0,663), bem como uma distribuição homogênea dos itens que medem cada uma das dimensões (intrínseca e extrínseca) pelos dois fatores. Estes resultados sugerem que os itens não estão a medir diferenciadamente a motivação intrínseca e a motivação extrínseca, mas apenas a variável motivação. Ou seja, tal como sucedido na escala das RNF, estes resultados sugerem a unidimensionalidade do construto, não obstante a sua confirmação poder ser efetuada através da análise fatorial confirmatória (Hair, et al., 2006; Salgueiro, 2012).

Análise fatorial confirmatória

Na sequência do estudo estatístico, procedemos à realização da AFC, testando-se o modelo original proposto, em que o construto é bidimensional (variáveis motivação intrínseca e motivação extrínseca). Verificou-se que o modelo apresentou uma bondade de ajustamento não aceitável (RMSEA >0,08) e uma correlação elevada (0,78) entre a motivação intrínseca e extrínseca.

De modo a ajustar o modelo, foram eliminados os itens que, sucessivamente, apresentavam pesos fatoriais inferiores (Hair, et al., 2006) e verificado que o modelo extraído continuou a apresentar uma bondade de ajustamento não aceitável (RMSEA >0,08) e que a correlação entre as variáveis latentes se manteve elevada (0,73).

Atendendo a que Hair, et al. (2006) consideram que o número de itens por fator deve ser no mínimo três, optou-se por não eliminar mais itens para ajustar o modelo. Na medida em que a forte correlação entre as variáveis latentes sugere que estamos perante uma única variável, procedemos ao teste da solução unidimensional, tanto mais ser esta a solução sugerida pela AFE (analisada anteriormente).

Como resultado, verificou-se que o primeiro modelo unidimensional extraído também apresentou uma bondade de ajustamento não aceitável (RMSEA >0,08).

Por forma a melhorar o ajustamento do modelo, eliminaram-se sucessivamente os itens com pesos fatoriais mais baixos, com início no item MI_11 “Sinto satisfação quando executo tarefas difíceis com sucesso” e chegou-se a um modelo de medida unidimensional, constituído por 6 itens, que apresenta uma bondade de ajustamento aceitável (RMSEA ≤0,08).

Na tabela 2, apresentam-se os restantes indicadores de bondade de ajustamento observados em cada um dos modelos de medida testados, verificando-se que o modelo final é o que apresenta valores aceitáveis em todos os indicadores.

Tabela 2 – Indicadores de Bondade de Ajustamento da Motivação

Medidas Estatísticas	Valores de referência	Modelo Original (Bidimensional)		Modelo Unidimensional	
		Inicial	Final	Inicial	Final
Medidas de ajustamento absoluto					
<i>Goodness-of-fit Index (GFI)</i>	≥ 0,9	0,719	0,956	0,662	0,978
<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	≤ 0,08	0,168	0,126	0,186	0,072
Medidas de ajustamento incremental					
<i>ComparativeFitIndex (CFI)</i>	> 0,9	0,824	0,966	0,781	0,987
Medidas de Parcimónia e de comparação de modelos					
2/d	< 2	6,02	3,43	7,37	1,73

Fonte: (Autora, 2015).

(c) Reespecificação de hipóteses

Considerando que a análise estatística sugere a unidimensionalidade das variáveis RNF e motivação, reespecificam-se (eliminam-se) as hipóteses H3, H4, H5 e H6 e formula-se uma nova hipótese H3: As RNF encontram-se positivamente relacionadas com a motivação.

(2) Teste do modelo final proposto

(a) Estatísticas descritivas finais

Com base nos modelos de medida obtidos, foram calculados índices referentes às duas variáveis em presença: RNF e motivação. Estes índices foram calculados através da média dos itens, ponderada pelo valor do peso fatorial (Hair, et al., 2006), sendo de realçar que, atendendo ao facto de esta transformação ter implicado a alteração da medida da variável de uma escala ordinal (escala de *Likert* de 7 pontos) para uma escala escalar (que varia entre 0 e 7), o ponto médio, desta nova escala, ter passado a ser de 3,5.

Assim, de acordo com a estatística descritiva apresentada na tabela 3, verifica-se que na amostra se registam médias de RNF e de motivação ligeiramente acima do ponto médio (3,96 e 3,95, respetivamente). Verifica-se ainda uma correlação positiva e significativa entre estas variáveis (0,746), o que significa que uma variação nas RNF provoca uma alteração positiva na motivação, validando a hipótese 3. Relativamente à consistência das subescalas, verifica-se que as RNF, com 6 itens, apresentam um Alfa de 0,893 e a motivação, com 6 itens, apresenta Alfa de 0,885, concluindo-se que apresentam uma boa consistência interna.

Tabela 3 – Análise Estatística e Correlação das Escalas “RNF e Motivação” do Modelo Final

		Média	Desvio Padrão	1	2	Alfa de Cronbach
1.	RNF	3,96	0,955	1		0,893
2.	Motivação	3,95	0,971	.746**	1	0,885

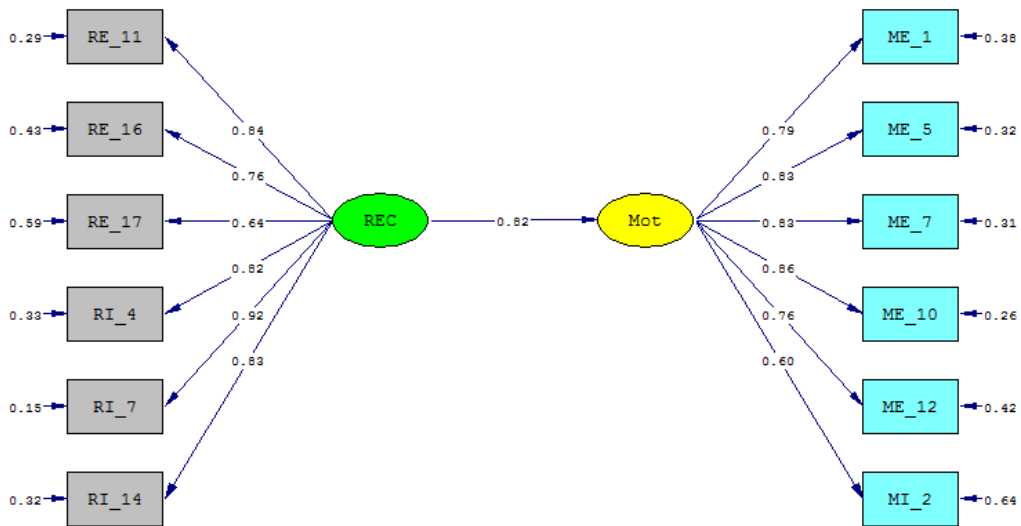
** p<0.01

Fonte: (Autora, 2015).

(b) Modelo final proposto

Identificadas as alterações sugeridas pela validação dos modelos de medida face à amostra, foram efetuados os procedimentos de teste do mesmo, tendo o modelo em causa (figura 3) apresentado um nível de bondade de ajustamento aceitável ($RMSEA \leq 0,08$).

Na análise estatística, constata-se ainda que, de acordo com o modelo final, a satisfação com as RNF explica 67,6% da variância ($R^2=0,676$) da motivação.



Chi-Square=109.30, df=53, P-value=0.00001, RMSEA=0.080

Figura 3 – Modelo final proposto

Fonte: (Autora, 2015).

Do modelo final proposto resulta, assim, a identificação das RNF que os trabalhadores mais valorizam e que, conseqüentemente, mais concorrem para a sua motivação, as quais se apresentam nos quadros 3 e 4.

Quadro 3 - Variáveis das RNF

RNF
Satisfação no trabalho (RI_7)
Possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho (RE_11)
Possibilidade de exercer as suas competências (RI_14)
Trabalho desafiador (RI_4)
Bom espírito de equipa (RE_16)
Existência de um plano de formação e desenvolvimento profissional (RE_17)

Fonte: (Autora, 2015).

Quadro 4 – Variáveis da Motivação

Motivação
Este é o tipo de trabalho que escolhi fazer porque me permite alcançar alguns objetivos importante (ME_10)
Faz parte da forma como escolhi viver a minha vida (ME_7)
Escolho este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira (ME_5)
Este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida (ME_1)
Este tipo de trabalho dá-me segurança (ME_12)
Sinto-me realizado(a) ao aprender coisas novas (MI_2)

Fonte: (Autora, 2015).

(3) Diferenças nos subgrupos da amostra

Para analisar se existem diferenças significativas nas escalas de RNF e motivação, relativamente aos subgrupos da amostra, recorreu-se ao teste t-Student (t) sendo que os resultados apresentados têm em consideração que a diferença apenas se considera significativa quando $p \leq 0,05$ (Marôco, 2011).

No que respeita ao género, a análise da média entre os sujeitos da amostra permitiu concluir que há diferenças estatisticamente significativas quanto às RNF ($p=0,002$) e à motivação ($p=0,000$). Na satisfação com as RNF e na motivação, constata-se que os homens registam uma média (4,10 e 4,11, respetivamente) superior às mulheres (3,81 e 3,77, respetivamente).

Quanto à idade, conclui-se que há diferenças estatisticamente significativas quanto às RNF ($p=0,035$) e à motivação ($p=0,050$). Na satisfação com as RNF e na motivação, os sujeitos

com idade mais elevada (≥ 54 anos) registam uma média superior (4,05 e 4,03, respetivamente) aos sujeitos com idade menos elevada (3,85 e 3,84, respetivamente).

Relativamente à antiguidade, permitiu concluir que há diferenças estatisticamente significativas quanto às RNF ($p=0,029$) e à motivação ($p=0,016$). Na satisfação com as RNF e na motivação, os sujeitos com antiguidade mais elevada (≥ 29 anos) registam uma média superior (4,05 e 4,04, respetivamente) aos sujeitos com antiguidade menos elevada (3,84 e 3,81, respetivamente).

No que respeita à carreira, permitiu concluir que apenas há diferenças estatisticamente significativas quanto à motivação ($p=0,033$). Verifica-se que os Assistentes Operacionais registam uma média superior (4,02) aos Assistentes Técnicos (3,80). Nos Técnicos Superiores não é possível fazer a análise estatística devido à amostra reduzida.

(4) Análise das relações de moderação

Por forma a determinar se as variáveis demográficas exercem um efeito moderador na relação de influência encontrada entre as RNF e a motivação, procedeu-se à análise multigrupos (Hair, et al., 2006; Salgueiro, 2012). Para cada variável demográfica, foi analisado o valor crítico de qui-quadrado para um teste à hipótese nula (H_0) de que a matriz das correlações é invariante nos grupos. Ou seja se, para cada variável demográfica, H_0 não for rejeitada, conclui-se que esta não modera a relação entre as RNF e a motivação (Salgueiro, 2012). De referir que para um nível de significância de 0,05, H_0 não é rejeitada se o valor crítico de qui-quadrado, com 1 grau de liberdade (df), for inferior a 3,841 (Marôco, 2011).

Assim, atendendo aos valores obtidos na tabela 6 verifica-se que em todas as variáveis demográficas não se rejeitou a hipótese nula de que a matriz das correlações é invariante, o que sugere que estas não moderam a relação entre as RNF e a motivação.

4. Discussão

Da análise realizada verificou-se a unidimensionalidade das RNF e da motivação e concluiu-se que as RNF têm influência na motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea, considerando que estas variáveis se encontram positivamente e significativamente correlacionadas e que as RNF explicam 67,6 % da variância da motivação.

Os resultados obtidos permitiram ainda a sinalização das RNF que os trabalhadores mais valorizam e que, conseqüentemente, mais concorrem para a sua motivação.

Detalhando cada uma das RNF, verificou-se que a “satisfação no trabalho” é a RNF mais valorizada pelos trabalhadores. Nesta medida, entende-se como sendo de extrema importância que o superior hierárquico conheça as expectativas e necessidades do seu subordinado para o poder recompensar da forma que ele mais valoriza.

No que concerne à “possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho”, considera-se que o superior imediato deve ter ao seu alcance a possibilidade de coordenar as necessidades do trabalhador com as necessidades da organização, ao nível da sua responsabilidade.

Tabela 4 – Análise das Relações de Moderação

		Variáveis Demográficas				Valor de referência		
		Gênero	Idade	Antiguidade	Carreira			
Análise Estatística	Qui-Quadrado	Com restrição	327,14	348,95	362,18	177,78		
		Sem restrição	326,62	348,34	362,09	174,92		
	Valor crítico (diferença)		0,52	0,61	0,09	2,86		3,841
	Graus de liberdade	Com restrição	107	107	107	107		
		Sem restrição	106	106	106	106		
	Diferença		1	1	1	1		
Conclusão*		H ₀ não é rejeitada	H ₀ não é rejeitada	H ₀ não é rejeitada	H ₀ não é rejeitada			

*Valor crítico de Qui-Quadrado inferior ao valor de referência implica a não rejeição de H₀

Fonte: (Autora, 2015).

Relativamente à “possibilidade de exercer as suas competências”, “trabalho desafiador” e “existência de um plano de formação e desenvolvimento profissional”, considera-se que o superior deve ter a capacidade para diagnosticar as aspirações do trabalhador em termos de desempenho de funções, bem como, as oportunidades de valorização que possam surgir, ou ser propostas às diversas entidades no contexto da Força Aérea ou externas à mesma.

Quanto ao “bom espírito de equipa” assume-se que a satisfação desta RNF, para além de depender dos trabalhadores que dela fazem parte, depende também da capacidade de liderança e coordenação do superior, o que pressupõe o efetivo conhecimento não só dos indivíduos, mas também da dinâmica da equipa.

Não obstante existirem diferenças significativas nas escalas de RNF e motivação relativamente aos subgrupos da amostra e o facto do presente estudo ter como foco a existência de relação entre as RNF e a motivação, foi possível, a partir da investigação efetuada, constatar que as variáveis demográficas não moderam aquela relação, o que sugere a existência de homogeneidade nas expectativas e necessidades dos trabalhadores que compõem a amostra.

Ao identificar as RNF que mais contribuem para a motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, para o potencial incremento do seu nível de desempenho, considera-se que os resultados do presente estudo fornecem bons contributos para o conhecimento no domínio da gestão de recursos humanos, na medida em que é um instrumento de apoio para as entidades/superiores hierárquicos com responsabilidades de direção/comando/chefia, que permite potenciar o desempenho organizacional.

Considerando que o objetivo da presente investigação era a análise do impacto das RNF na motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea, considera-se que tal desiderato foi cumprido, uma vez que foi possível verificar que as RNF influenciam positivamente e significativamente a motivação. Para a concretização deste objetivo contribuiu a concretização dos objetivos específicos, sendo que no primeiro se verificou a unidimensionalidade de cada conceito e no segundo se identificaram quais as RNF passíveis de incluir num futuro cenário de criação de uma política de RNF que permita potenciar o desempenho funcional dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Das hipóteses formuladas constata-se que H1: “As RNF Intrínsecas não estão relacionadas com as RNF Extrínsecas” e H2: “A motivação intrínseca não está relacionada com a motivação extrínseca” são rejeitadas. Verificou-se que estas variáveis estão fortemente correlacionadas, de tal forma que a AFE e AFC sugerem estarmos perante o mesmo construto, ou seja, sugerem a unidimensionalidade de cada conceito.

Relativamente a H3: “As RNF encontram-se positivamente relacionadas com a motivação”, esta hipótese é validada na medida em que estas variáveis apresentam uma correlação positiva e significativa.

Assim, em resposta à pergunta de partida, “Em que medida é que as RNF, como prática de gestão de recursos humanos, têm influência na motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea?” verifica-se que as RNF, como prática de gestão de recursos humanos, têm influência na motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea, na medida em que estas variáveis se encontram positivamente e significativamente correlacionadas e as RNF explicam 67,6 % da variância da motivação.

Respondendo à primeira pergunta derivada constata-se que existe uma correlação entre as dimensões intrínsecas e extrínsecas quer das RNF, quer da motivação. Contudo, a correlação verificada é de tal forma forte que as AFE e AFC sugerem estarmos perante construtos unidimensionais (motivo pelo qual foi necessário reespecificar H3, H4, H5 e H6), pelo que se constata que H1: “As RNF Intrínsecas não estão relacionadas com as RNF Extrínsecas” e H2: “A motivação intrínseca não está relacionada com a motivação extrínseca” são rejeitadas.

Relativamente à segunda pergunta derivada que pretendia esclarecer se existia uma relação entre as RNF e a motivação, foi possível evidenciar que existe uma relação positiva e significativa entre as RNF e a motivação, sugerindo que as RNF afetam a motivação. Conforme referido no parágrafo anterior, foi necessário reespecificar as hipóteses H3, H4, H5 e H6, as quais deram origem a uma nova hipótese H3: “As RNF encontram-se positivamente relacionadas com a motivação”, a qual é validada. Esta opção corresponde ao preconizado por Quivy e Campenhoudt (2008) relativamente à necessidade de, na análise de dados, ajustar as hipóteses após a interpretação de factos inesperados.

Adicionalmente analisou-se a moderação das variáveis demográficas na relação entre as RNF e a motivação, tendo-se verificado que nenhuma delas moderava esta relação, o que sugere

a homogeneidade nas expectativas e necessidades dos trabalhadores que compõem a amostra.

Não obstante o resultado anterior, verificou-se existirem diferenças significativas nas escalas de RNF e motivação nos subgrupos da amostra (variáveis demográficas). Constatou-se que os homens registam uma média superior às mulheres relativamente à satisfação com as RNF e na motivação, assim como os sujeitos com idade e antiguidade mais elevada (≥ 54 anos e ≥ 29 anos, respetivamente). No que respeita à carreira, foi possível verificar que apenas há diferenças estatisticamente significativas na motivação, sendo que são os sujeitos da carreira de Assistente Operacional que registam uma média superior relativamente aos sujeitos da carreira de Assistente Técnico (na carreira de Técnico Superior não foi possível apurar resultados devido à dimensão reduzida da amostra).

Da análise realizada e em relação à literatura revista, verifica-se que no contexto dos trabalhadores civis, as RNF afetam a motivação tal como preconizado nos modelos de Maslow e Herzberg (Camara, 2011), no entanto não permite diferenciar as dimensões intrínseca e extrínseca quer das RNF, quer da motivação, ou seja, da sua natureza específica, contrariamente aos resultados dos estudos de Chiang e Birtch (2006) e de Ryan e Deci (2000), respetivamente.

Em termos de contributos para o conhecimento, entende-se que as conclusões obtidas são de extrema importância em virtude de poderem contribuir para uma gestão eficiente dos recursos humanos, considerada como um dos objetivos estratégicos da Força Aérea, previstos no Despacho n.º 87/2012, de 28DEZ, do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.

Com efeito, entende-se que o resultado alcançado no presente estudo pode constituir um instrumento de apoio para as entidades/superiores hierárquicos com responsabilidades de direção/comando/chefia, na exata medida em que procede à identificação das RNF que mais contribuem para a motivação dos trabalhadores e, conseqüentemente, para o potencial incremento do seu nível de desempenho.

Outrossim, conclui-se como determinante que as entidades/superiores hierárquicos com responsabilidade de direção/comando/chefia sejam conhecedoras das expectativas/necessidades dos trabalhadores para que no desenvolvimento da sua ação, reflitam a compatibilização possível entre as expectativas individuais dos seus subordinados e as necessidades da organização, recorrendo às RNF sinalizadas como potenciadoras da motivação e, conseqüentemente, do desempenho individual e organizacional.

Em termos de recomendações, considera-se que os resultados obtidos devem ser divulgados junto de diversos órgãos da Força Aérea, nomeadamente da Direção de Pessoal e da Divisão de Recursos, por forma a poder contribuir para a definição de uma eventual política de promoção de recompensas não financeiras, com caráter de divulgação junto das chefias.

Não obstante se considerar a amostra do estudo muito satisfatória, entende-se como limitações da investigação o facto de a maioria dos elementos da amostra pertencerem à carreira de Assistente Operacional (associada a um baixo nível de escolaridade) e do nível étário ser elevado, os quais poderão ter sido responsáveis por dificuldades de compreensão

do questionário e, conseqüentemente, alguma desmotivação no seu preenchimento. Por outro lado, o facto de o número de trabalhadores integrados na carreira de Técnico Superior ser reduzido, poderá ter limitado a análise relativamente a este grupo e em termos de comparação com os restantes. Entende-se ainda que ao manter-se, desde 2011, o congelamento no que respeita a alterações do posicionamento remuneratório (progressão na carreira), este facto poderá ter enviesado as respostas ao questionário.

Em termos de abertura para pesquisas futuras, recomenda-se a análise da relação entre as RNF e outras variáveis para além da motivação, nomeadamente, o comprometimento com a organização, de acordo com as características da tarefa e da organização. Considera-se ainda interessante, numa análise futura, alargar o modelo de análise a outras tipologias de RNF que possam ser consideradas pertinentes no contexto organizacional em estudo.

Atendendo a que, no contexto das Forças Armadas, não existem estudos sobre o impacto das RNF na motivação, tanto quanto é do nosso conhecimento, entende-se ainda como pertinente estender a presente análise aos militares da Força Aérea, bem como aos militares e civis dos outros ramos das Forças Armadas, para que seja possível comparar os resultados obtidos e obter uma compreensão mais abrangente relativamente à operacionalização das variáveis em estudo, naqueles universos.

Por outro lado, presumindo que a conjuntura económica nacional tenderá a evoluir positivamente, sugere-se o alargamento do presente estudo à comparação entre as duas vertentes das recompensas (financeira e não financeira), aos civis e militares das Forças Armadas, por forma a que seja possível analisar e construir um sistema de recompensas composto por estas vertentes, de acordo com as necessidades/expetativas dos trabalhadores.

Conclusões

Considerando que as recompensas financeiras, na Administração Pública, estão limitadas à remuneração base e a incentivos de desempenho individual, previstos no SIADAP, ou seja, em legislação própria, o presente estudo delimitou-se à análise das RNF (extrínsecas e intrínsecas) com maior impacto na motivação no trabalho, no contexto dos trabalhadores civis da Força Aérea, integrados nas carreiras gerais e vinculados por contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

Assim, a presente investigação teve por objetivos analisar o impacto das RNF na motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea e identificar quais as RNF com maior impacto na motivação, de modo a permitir avaliar a pertinência da implementação de uma política de RNF que permita potenciar o desempenho funcional dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Constata-se que os resultados obtidos permitiram alcançar o objetivo da presente investigação, na medida em que possibilitaram analisar o impacto das RNF na motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea, evidenciando a existência de uma relação positiva e significativa entre as variáveis e ainda identificar as RNF mais valorizadas pelos trabalhadores.

Estes resultados permitirão avaliar a pertinência da implementação de uma política de RNF que potencie o desempenho funcional dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Para a concretização deste objetivo geral, o primeiro objetivo era analisar a relação que se estabelece entre as RNF Intrínsecas e Extrínsecas, bem como entre a motivação Intrínseca e Extrínseca. Os resultados demonstraram que existe uma correlação de tal forma elevada entre as dimensões intrínsecas e extrínsecas, quer nas RNF, quer na motivação, que sugere estarmos perante construtos unidimensionais.

Relativamente ao segundo objetivo, que pretendia identificar quais as RNF com maior poder de previsão da motivação, entende-se que também este desiderato foi alcançado. Com efeito, da análise estatística realizada, foi possível apurar que estas RNF são a “satisfação no trabalho”, a “possibilidade de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho”, a “possibilidade de exercer as suas competências”, um “trabalho desafiador”, um “bom espírito de equipa” e a “existência de um plano de formação e desenvolvimento profissional”. Estes resultados permitem aferir quais as RNF que são passíveis de serem consideradas num futuro cenário de criação de uma política de RNF que permita potenciar o desempenho funcional dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Em suma, considera-se que a presente investigação, ao confirmar que existe uma relação positiva e significativa entre as RNF e a motivação e evidenciar quais as RNF que afetam a motivação, contribuiu para a resolução do problema em estudo e permitiu responder à pergunta de partida considerando que se verificou que as RNF têm influência na motivação dos trabalhadores civis da Força Aérea, na medida em que as RNF explicam 67,6 % da variância da motivação.

Bibliografia

- Aires, L., 2011. *Paradigma qualitativo e práticas de investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Assembleia da República, 2007. *Estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública* (Lei 66-B/2007 de 28 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2010. *Aprova a Lei do Orçamento de Estado para 2011* (Lei 55-A/2010 de 31 de dezembro), Lisboa: Diário da República.
- Assembleia da República, 2014. *Aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas* (Lei 35/2014 de 20 de junho), Lisboa: Diário da República.
- Batista, M.C., 2015. Entrevista exploratória sobre Recompensas Não Financeiras [Entrevista]. Lisboa, (4 dezembro 2015).
- Bryman, A., 2012. *Social Research Methods*. 4.th ed. Oxford: University Press.
- Bueno, M., 2002. As Teorias de Motivação Humana e a sua contribuição para a empresa humanizada: Um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, 6, 1-25.

- Camara, P., 2011. *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. 3.^a ed. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, J.P., 2015. Entrevista exploratória sobre Recompensas Não Financeiras [Entrevista]. Lisboa, (1 dezembro 2015).
- Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, 2012. *Objetivos de nível estratégico da Força Aérea – Triénio 2014-2016* (Despacho 87/2012 de 28 de dezembro).
- Chiang, F. e Birtch, T., 2006. An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review*, 46, 573-596.
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson e R., Tatham, R., 2006. *Multivariate data analysis*. 6.th ed. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall.
- Harunavamwe, M. e Kanengoni, H., 2013. The Impact of Monetary and Non-Monetary Rewards on Motivation among Lower Level Employees in Selected Retail Shops. *African Journal of Business Management*, 7 (38), 3929-3935.
- Henriques, P.L., 2015. Entrevista exploratória sobre Recompensas Não Financeiras [Entrevista]. Lisboa, (30 novembro 2015).
- Huot, R., 2002. *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015a. NEP ACA-10 - Trabalhos de Investigação. Lisboa: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015b. NEP ACA 018 - Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM. Lisboa: IESM.
- Instituto de Estudos Superiores Militares, 2015c. Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Lisboa: IESM.
- Manzoor, Q., 2012. Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3 (1), 1-12.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (5.^a Ed.). Pero Pinheiro: Publicações Report Number.
- Maroco, J. e Garcia-Marques, T., 2006. *Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?* Laboratório de Psicologia, 4 (1), 65-90.
- Mata, J.A., 2015. Entrevista exploratória sobre Recompensas Não Financeiras [Entrevista]. Lisboa, (1 dezembro 2015).
- Nantha, S., 2013. Intrinsic motivation: How can it play a pivotal role in changing clinician behaviour? *Journal of Health Organization and Management*, 27 (2), 266-72.
- Nascimento, J.L., 2015. Entrevista exploratória sobre Recompensas Não Financeiras [Entrevista]. Lisboa, (30 novembro 2015).
- Pimentel, M.A., 2015. Entrevista exploratória sobre Recompensas Não Financeiras [Entrevista]. Lisboa, (3 dezembro 2015).
- Presidência do Conselho de Ministros, 2013. *Aprova as linhas de orientação para a execução*

- da reforma estrutural da defesa nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma “Defesa 2020” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013 de 11 de abril), Lisboa: Diário da República.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5.ª ed. Lisboa: Gradiva.
- Ryan, R. e Deci, E., 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Salgueiro, M., 2012. *Modelos com equações estruturais*. XX Congresso Sociedade Portuguesa de Estatística. Católica Porto: Edições SPE.
- Sousa, M., Duarte, T, Sanches, P. e Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos*. 4.ª ed. Lisboa: Lidel.
- Tremblay, M., Blanchard C., Taylor S., Pelletier L. e Villeneuve M., 2009. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 41 (4), 213-226.
- Vieira, V., 2009. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de confirmação de expectativas. *Revista de Administração*, 44 (1), 17-33.
- Zani, R., Rahim, N., Junos, S., Samanol, S., Ahma, S., Merican, F., Saad, S. e Ahmad, I., 2011. Comparing the impact of financial and non-financial rewards towards organizational motivation. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3 (4), 328-334.