



ACADEMIA MILITAR

O impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos Oficiais. Estudo de Caso: Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde.

Aspirante de Administração Militar Patrick Semedo Lopes Moniz

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Ciências Militares na especialidade de
Administração**

Orientador: Professor Doutor Flávio Ivo Redlinger Magalhães

Coorientadora: Tenente-Coronel de Administração Militar Doutora Helga Santa
Comba Lopes

Júri

Presidente: Professor Doutor Jorge Simões

Arguente: Professor Doutor Manuel do Carmo

Orientador: Professor Doutor Flávio Magalhães

Diretor de Cursor: Major de Administração Militar Hélio Fernandes

Lisboa, junho 2024



ACADEMIA MILITAR

O impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos Oficiais. Estudo de Caso: Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde.

Aspirante de Administração Militar Patrick Semedo Lopes Moniz

Dissertação de Mestrado

**Mestrado em Ciências Militares na especialidade de
Administração**

Orientador: Professor Doutor Flávio Ivo Redlinger Magalhães

Coorientadora: Tenente-Coronel de Administração Militar Doutora Helga Santa
Comba Lopes

Júri

Presidente: Professor Doutor Jorge Simões

Arguente: Professor Doutor Manuel do Carmo

Orientador: Professor Doutor Flávio Magalhães

Diretor de Curso: Major de Administração Militar Hélio Fernandes

Lisboa, junho 2024

EPÍGRAFE

“A satisfação na vida não vem do que se possui, mas daquilo que se partilha com os outros”.

Nelson Mandela

“O verdadeiro heroísmo está em transformar a dor em coragem e a diversidade em força”.

Wole Soyinka

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais, irmãos, família e a todos os meus amigos que contribuíram durante
o meu percurso na Academia Militar.

Dedico este trabalho a vós!

AGRADECIMENTOS

Depois de vários anos de luta, agora é o momento de agradecer todos as pessoas que tiveram comigo e me apoiando de forma direta e indiretamente nesta fase da minha vida. É o fim de uma longa estadia na Academia Militar e o início de um novo desafio para mim. Deste já, agradeço a todos, porque sem vocês nada disto teria sido possível.

Primeiramente, queria deixar uma palavra de apresso ao senhor professor Flávio Magalhães, meu orientador pelo seu tempo de total disponibilidade e dedicação que demonstrou não só durante a realização de trabalho mais ao longo desta caminhada. Uma palavra de gratidão a minha Tenente-Coronel Helga Lopes, minha coorientadora, mesmo longe mostrou-se sempre disponível na elaboração do trabalho. Sendo que, sem o seu profissionalismo e apoio nada disso seria possível.

As minhas palavras agora são dirigidas ao meu antigo diretor de curso Coronel de Administração Militar Paulo Gomes e ao meu diretor de curso Major de Administração Militar Hélio Fernandes, pelos seus ensinamentos, apoio e pelos seus acompanhamentos que me proporcionaram ao longo desta caminhada na Academia Militar.

Um obrigado a todos os docentes pelos seus ensinamentos e contributos que me proporcionaram durante o meu percurso académico na Academia Militar.

Aos oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde o meu agradecimento pelo tempo que abdicaram para responder as perguntas do questionário e entrevista. Muito obrigado pela vossa colaboração e disponibilidade.

À minha turma, Administração Militar, por todos os momentos que passamos e vivemos juntos na casa mãe “Academia Militar”, essas lembranças que nunca irei esquecer e vou levar comigo todos vocês. Vocês foram as peças fundamentais de todo esse trajeto e que irão permanecer para sempre.

À minha família PLOP, agradeço por todos os momentos que passamos juntos, mais principalmente pela amizade e união que criamos.

Para terminar, deixar uma palavra de apresso para as pessoas que mais amo e mais importante na minha vida, aos meus Pais, Ermelinda Semedo Teixeira e Apolinário Moniz,

pelos seus incentivos diariamente, pela educação, pelo carinho e por nunca me deixarem sozinho. Hoje e sempre vou ser sempre grato a vocês por todo os ensinamentos.

RESUMO

O objetivo deste trabalho de investigação é analisar o impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação profissional dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura e utilizou-se uma metodologia mista, com método hipotético-dedutivo. A este estudo exploratório, foram aplicados inquéritos por questionário aos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde, além de entrevistas com Oficiais que desempenharam ou desempenham funções na área investigada.

Através das entrevistas e do questionário, foi possível analisar o grau de satisfação dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde em relação ao sistema de compensação e recompensas. A partir da análise quantitativa e qualitativa, conclui-se que o sistema de compensação e recompensas possuem impacto significativo na satisfação dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde. Esses fatores contribuem de forma positiva na satisfação dos Oficiais através da análise do equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, oportunidade de desenvolvimento profissional e melhorando o ambiente de trabalho e cultura organizacional. Também foi identificada uma percepção de satisfação e insatisfação em relação ao fator remuneração e benefícios.

Considerando os resultados analisados, foram identificadas algumas medidas que poderiam ser benéficas para a satisfação dos Oficiais, como a revisão ou implementação de um sistema de avaliação de mérito e desempenho mais claro e objetivo, que pode ajudar a mitigar a insatisfação e promover um ambiente de trabalho mais imparcial e motivador.

Palavras-Chave: Sistema de recompensas, Sistema de compensação, Satisfação Profissional, Forças Armadas de Cabo Verde, Análise Fatorial.

ABSTRACT

The purpose of this work of investigation is to analyze the impact of the compensation and reward system for professional satisfaction of the Officers of the Armed Forces of Cape Verde. In order to achieve this, a systematic literature review was conducted, and a mixed methodology was also used, with the hypothetical-deductive method. For this exploratory study, questionnaire surveys were administered to officers of the Cape Verde Armed Forces, also interviews with officers that have or had functions in the researched area.

Through the interviews and the questionnaires, it was possible to analyze the degree of satisfaction of the Officers of the Armed Forces of Cape Verde regarding the compensation and reward system. By using quantitative and qualitative analysis, it is concluded that the compensation and reward system possess a significative impact on the satisfaction of the Officers of the Armed Forces of Cave Verde. These factors contribute on a positive way to the satisfaction of the Officers through the analysis of the balance between work life and personal life, the opportunity of professional development and by improving the work environment and organizational culture. Regarding remuneration and benefits, it was identified satisfaction by the high-ranking Officers and dissatisfaction by the low raking Officers.

Considering the analyzed results, there were some identified measures that could be benefic to the satisfaction of the Officers, like the revision or implementation of a more clear and objective merit and performance evaluation system, that could help mitigate the unsatisfaction and promote a more impartial and motivating work environment.

Key Words: Reward System, Compensation System, Professional Satisfaction, Armed Forces of Cape Verde, Factorial Analysis.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I- REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	4
CAPÍTULO 1- ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
ESPECIFICIDADE DE UMA REVISÃO SISTEMÁTICA.....	4
1.1. Desenho Metodológico da Revisão Sistemática.....	4
1.2. Primeira fase:	6
1.3. Segunda fase:	6
1.4. Terceira fase:.....	7
1.5. Quarta fase:.....	7
1.5.1. Caracterização de fontes.....	8
1.5.2. Análise documental	8
1.6. Quinta fase:.....	9
1.6.1. Clusters	9
1.6.1.1. Cluster Verde: Gestão de recursos humanos e sistemas de recompensas.....	9
1.6.1.2. Cluster Vermelho: Desempenho no trabalho	11
1.6.1.3. Cluster Azul: Comprometimento organizacional e satisfação profissional.....	11
1.6.1.4. Cluster Amarelo: Desafios de <i>turnover intention</i>	13
1.6.1.5. Síntese Conclusiva dos Clusters	14
1.6.2. Principais Autores.....	15
CAPÍTULO 2 – FORÇAS ARMADAS DE CABO VERDE	17
2.1. Caracterização de Cabo Verde e das Forças Armadas	17
2.1.1 Estrutura/Organização das Forças Armadas de Cabo Verde.....	18
2.2. Sistemas de recompensas nas FACV	19
PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO	22
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAS	22
3.1. Definição dos Objetivos de Investigação	22

3.2. Metodologia Aplicada.....	24
3.3. Técnica de Recolha de dados e instrumentos de medida.....	25
3.4. Amostragem: composição e justificação	25
3.5. Tratamento dos dados	26
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ..	28
4.1. Análise Quantitativa de Dados	28
4.1.1. Caracterização da amostra do questionário	28
4.2. Análise Descritiva.....	29
4.3. Análise Fatorial.....	30
4.3.1. Extração de Fatores	31
4.3.1.1. Extração dos Fatores de Satisfação Profissional	32
4.3.1.2. Análise dos Resultados	33
4.3.1.2.1. Coeficiente Correlações.....	36
4.4. Discussão de Resultados da Análise Quantitativa	37
4.5. Análise Qualitativa de Dados	39
4.5.1. Satisfação dos Oficiais em relação ao sistema de recompensas.	39
4.5.2. Fatores responsáveis pela (in)satisfação dos Oficiais das FACV.	40
4.5.3. Possíveis medidas tomadas para diminuir a insatisfação ou aumentar satisfação dos Oficiais	40
4.6. Discussão de Resultados da Análise Qualitativa	41
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	43
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
APÊNDICES	I
ANEXOS.....	XXV

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRUTURA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO	3
FIGURA 2- NÚMERO DE ARTIGOS PUBLICADOS POR ANO	7
FIGURA 3 - VISUALIZAÇÃO DA DENSIDADE DAS PRINCIPAIS FONTES.....	8
FIGURA 4 - MAPA DA REDE DE CO-CITAÇÃO POR DOCUMENTO	9
FIGURA 5- ORGANIZAÇÃO TERRITORIAL DA FACV	18
FIGURA 6 - ORGANOGRAMA DAS FACV.....	XXVI

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POR SEXO E IDADE	26
GRÁFICO 2 - CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA POR SEXO E POSTO	29

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - PALAVRAS-CHAVES	6
QUADRO 2 - SÍNTESE CONCLUSIVA DOS CLUSTERS.....	14
QUADRO 3 - RELAÇÕES ENTRE OS OBJETIVOS E AS PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÕES.....	23

ÍNDICE DE TABELA

TABELA 1 - FASES DA PRISMA	5
TABELA 2 - ETAPA DE RSL.....	6
TABELA 3 - RECOMPENSAS PREVISTAS NO REGULAMENTO DE DISCIPLINA MILITAR DA FACV	20
TABELA 4 - REGULAMENTO DA MEDALHA MILITAR PREVISTAS NA LEGISLAÇÃO	21
TABELA 5 - ANÁLISE ESTATÍSTICA KMO E TESTE DE ESFERICIDADE DE BARTLETT.....	31
TABELA 6 - VALORES PARA ANÁLISE DOS ÍNDICES DE AJUSTE DO QUESTIONÁRIO SATISFAÇÃO PROFISSIONAL.....	32
TABELA 7 - VARIÁVEIS COM AS SUAS RESPETIVAS CARGAS	33
TABELA 8 – ANÁLISE ESTATÍSTICAS DOS RESPETIVOS FATORES.....	34
TABELA 9 - ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	36
TABELA 10 - CORRELAÇÕES ENTRE OS FATORES.....	36
TABELA 11 - ALPHA DE CRONBACH.....	II
TABELA 12 - ALPHA DE CRONBACH INDIVIDUALMENTE	II
TABELA 13 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA SATISFAÇÃO PROFISSIONAL.....	IV
TABELA 14 - FATORES DO QUESTIONÁRIO SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	V

LISTA DE APÊNDICE E ANEXO

APÊNDICE A - ESTATÍSTICA DESCRITIVA	II
APÊNDICE B - AVALIAÇÃO DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS	IV
APÊNDICE C - FATORES DO QUESTIONÁRIO	V
APÊNDICE D - INQUERITO POR QUESTIONÁRIO	VII
APÊNDICE E - GUIA DE ENTREVISTA	XI
APÊNDICE F - PERGUNTAS DE ENTREVISTAS	XIII
APÊNDICE G - PEDIDO DE COLABORAÇÃO	XXII
APÊNDICE H - CARTA DE APRESENTAÇÃO E PEDIDO DE ENTREVISTA	XXIII
APÊNDICE I - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO	XXIV
 ANEXO I - ORGANOGRAMA DAS FACV	 XXVI

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

APA	<i>American Phychocological Association</i>
AF	Análise Fatorial
AFE	Análise Fatorial Exploratória
CV	Cabo Verde
CAP	Capitão
CMG	Capitão de Mar e Guerra
CPAT	Capitão de Patrulha
CEMFA	Chefe Estado-Maior das Forças Armadas
CMD	Comando
CmdLog	Comando Logístico
CmdPess	Comando Pessoal
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CO	Comprometimento Organizacional
CESDSN	Conceito Estratégico de Defesa e Segurança Nacional
CRCV	Constituição da República de Cabo Verde
DP	Desvio-Padrão
E	Entrevistado
EMFA	Estado-Maior da Forças Armadas
FA	Forças Armadas
FACV	Forças Armadas de Cabo Verde
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GC	Guarda Costeira
GN	Guarda Nacional
GE	Guião de Entrevista
H	Hipótese
KMO	<i>Kayser-Mayer-Olkin</i>
MAJ	Major
M	Média
MDN	Ministra de Defesa Nacional
NNFI	<i>Non-Normed Fit Index</i>

NEP	Normas de Execução Permanente
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
PP	Pergunta Partida
PD	Perguntas Derivadas
1TEN	Primeiro-tenente
1ªRM	Primeira Região Militar
QP	Quadro permanentes
RM	Região Militar
RV	Regime de voluntariado
RC	Regime de Contrato
RDM	Regulamento de Disciplina Militar
RSL	Revisão Sistemática da Literatura
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
2ªRM	Segunda Região Militar
SEN	Serviço Efetivo Normal
SC	Sistema de Compensação
SCR	Sistema de Compensação Recompensas
SR	Sistema de Recompensas
STEN	Subtenente
TEM	Tenente
TCor	Tenente-Coronel
3ªRM	Terceira Região Militar
TLI	<i>Tucker -Lewis Index</i>
ZEE	Zona Económica Exclusiva

INTRODUÇÃO

O presente trabalho científico, intitulado “Impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde. Estudo de caso: Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde”, foi elaborado no âmbito da conclusão de ciclo de estudos referentes do grau de mestre em Administração Militar, no período 2022-2024.

Esta investigação tem como objetivo principal analisar o impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde (FACV).

De acordo com o Decreto-Legislativo n.º 1/2020 de 31 de janeiro, que confirma o novo estatuto militares, “resulta da premente necessidade de harmonizar as disposições que norteiam a condição militar e a carreira militar às de mais normas jurídicas que enformam o ordenamento jurídico, militar e comum, Cabo-Verdiano” (MDN, 2020, p.254). Essa harmonização é essencial para assegurar que os militares se sintam valorizados e devidamente recompensados por seus serviços, o que, por sua vez, influencia diretamente sua satisfação e desempenho.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é fundamental nesse contexto. Segundo Tavares (2019, p.4), a GRH consiste “na aproximação estratégica das funções de gestão que permitem a aquisição, o desenvolvimento, a manutenção e a avaliação dos recursos humanos tendo em vista a eficiência organizacional”. Portanto, uma gestão eficaz dos recursos humanos, incluindo sistemas de compensação e recompensas bem estruturadas, é crucial para manter a motivação e o comprometimento dos militares.

O sistema de recompensas é entendido como um conjunto de ferramentas, tanto de natureza material e imaterial, que estão alinhados à estratégia da organização e constituem a contrapartida pela prestação do colaborador, com base que no desempenho apresentado e no rendimento da atividade executada (Câmara, 2016). Assim, um sistema de compensação e recompensas eficaz é uma ferramenta crucial para qualquer organização, inclusive os militares.

Além disso, o sistema de recompensas desempenha um papel fundamental no desempenho dos colaboradores, incrementando seu comprometimento e envolvimento com a instituição. Peluso et al. (2017), destacam que o sistema de recompensas visa atrair e reter colaboradores, proporcionando implicações positivas tanto no trabalho dos colaboradores

quanto na organização ao receberem incentivos. Da mesma forma, Hafiza et al. (2011), sugerem que atender os fatores higiénicos pode evitar a insatisfação dos colaboradores e melhorar seu desempenho.

Historicamente, tem-se observado uma crescente insatisfação profissional entre os trabalhadores, conforme apontado por (Colquitt et al., 2019). Identificar os fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores é crucial, especialmente em contextos onde mudanças legislativas, como as implementadas nas FACV, podem impactar significativamente a moral e o desempenho dos Oficiais.

A partir desta investigação, a presente pesquisa busca responder à seguinte Pergunta de Partida (PP): **“Qual é o impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde?”**. Que corresponde ao Objetivo Geral (OG): **“Analisar o impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde”**. Para alcançar esse objetivo geral, foram definidos 3 objetivos específicos.

OE1: Avaliar o grau de satisfação dos Oficiais quanto às práticas do sistema de recompensas.

OE2: Analisar os fatores que contribuem para a satisfação/insatisfação dos Oficiais.

OE3: Propor medidas que ajudam a diminuir a insatisfação ou aumentar a satisfação dos Oficiais em relação aos sistemas de recompensas.

O conteúdo deste trabalho de investigação é composto por uma introdução, e divide-se em duas partes. A Parte I inicia-se com uma revisão sistemática da literatura (RSL), que subdividida em dois capítulos: (1) Enquadramento teórico, (2) aborda as Forças Armadas de Cabo Verde. A RSL e a análise das forças Armadas de Cabo Verde fornecerão a base teórica e contextual que subsidiará as escolhas dos procedimentos metodológicos adotadas na Parte II.

A Parte II aborda os procedimentos metodológicos adotadas e o trabalho de campo, subdividindo-se nos capítulos: (3) metodologia, métodos e materiais, (4) apresentação, análise e discussão de resultados, e, por fim as conclusões e recomendações resultantes da investigação. Os apêndices e anexos que sustentaram a realização da pesquisa também são incluídos. A

Figura 1 apresenta a estrutura deste trabalho de investigação e as suas respectivas partes.

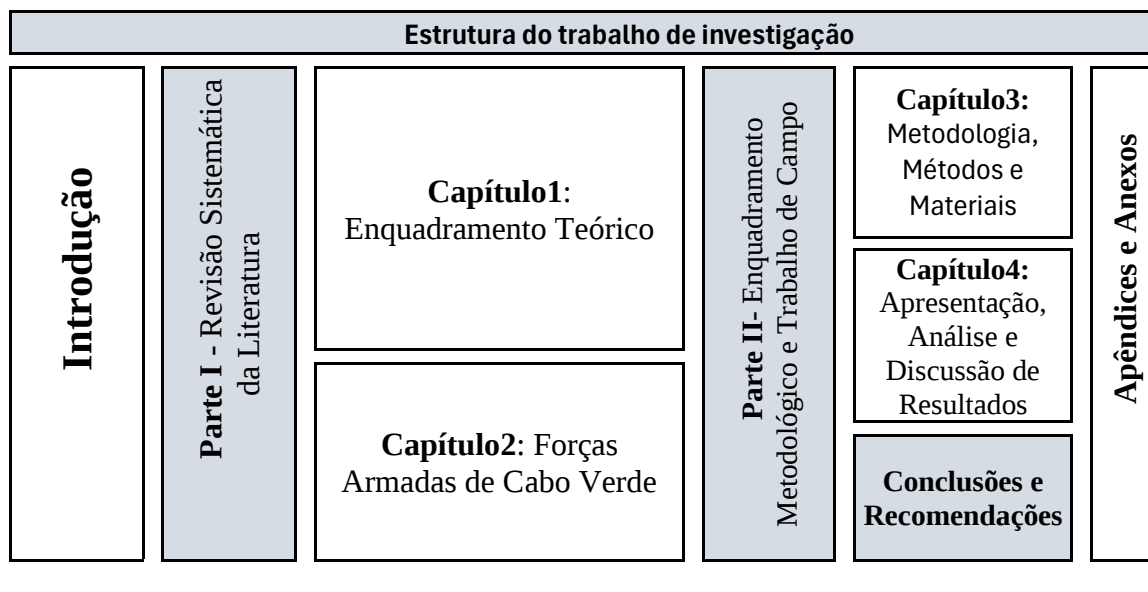


Figura 1 - Estrutura do trabalho de Investigação

Fonte: Elaboração Própria.

PARTE I- REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

CAPÍTULO 1- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

ESPECIFICIDADE DE UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Na perspectiva de Small (1973), a revisão sistemática de literatura (RSL) e a análise bibliométrica são procedimentos que quando combinados oferecem uma apreciação mais completa sobre uma temática em específica.

A revisão sistemática de literatura envolve uma investigação que adota procedimentos bem definidos para entender e organizar um conjunto de documentos, enfatizando a identificação do que funciona e do que não funciona. A RSL apresenta claramente as bases de dados bibliográficas utilizadas na pesquisa, os critérios aplicados durante a busca, os métodos de seleção dos artigos e os procedimentos de inclusão e exclusão dos artigos científicos (Galvão & Ricarte, 2019). Assim, a revisão sistemática segue uma regra específica, contribuindo, para que as revisões de literatura alcancem melhor qualidade.

Galvão e Ricarte (2019), salientam que, diferente de uma revisão de literatura convencional, que depende das opiniões e das experiências dos estudos, a RSL procura minimizar tendências subjetivas na seleção e avaliação dos estudos envolvidos.

Crewell e Clark (2010), bem como Pope et al. (2007), reforçam que muitos investigadores estão a adotando a revisão sistemática de literatura de natureza mista, que identifica, avalia, seleciona e sintetiza estudos quantitativos, qualitativos e de natureza mista. A complexidade de século XXI, na procura de uma visão mais cooperativa e integrativa das diversas ciências e seus métodos.

1.1. Desenho Metodológico da Revisão Sistemática

A revisão sistemática, conduzida neste estudo, apresenta como propósito explorar e entender de forma abrangente a temática em questão, visando não apenas abarcar uma ampla gama de estudos relevantes, mas também proporcionar uma análise objetiva e detalhada dos dados existentes. Utilizamos o modelo desenvolvido por Denyer e Neely (2004), para orientar a condução desta revisão sistemática. Este método orientou todas as fases da revisão, desde a formulação das perguntas de pesquisa e definição de critério de inclusão e exclusão e seleção criteriosa de estudos. Seguindo o fluxo de Prisma, a revisão foi sistematizada em

fases claras: identificação, triagem, elegibilidade e inclusão, conforme a tabela abaixo apresentada.

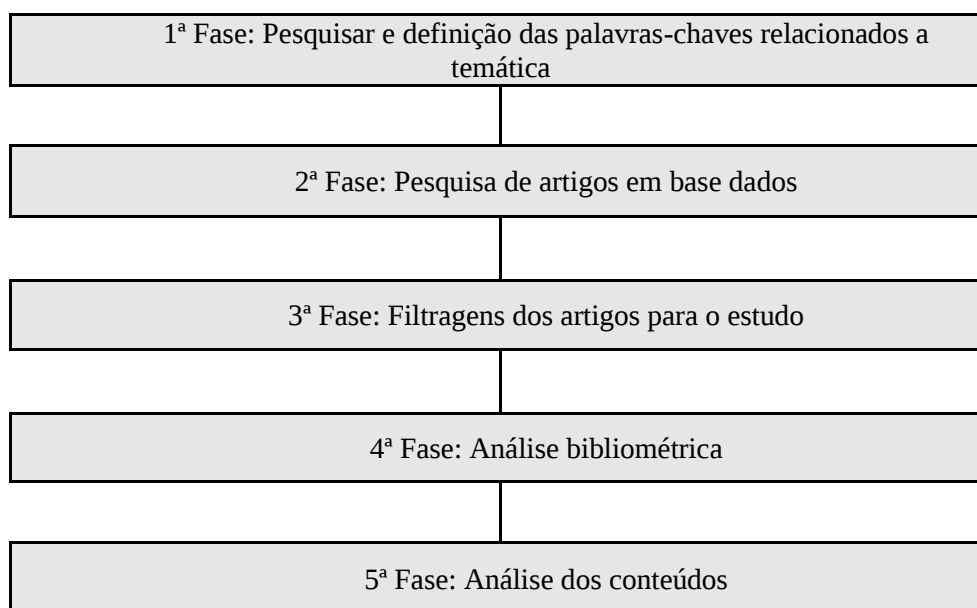
Tabela 1 - fases da Prisma

SCOPUS	Número de documentos
Identificação	1934
Seleção	
Time period	1453
Title, Keywords and Abstract	89
(Article) English	71
Elegibilidade	71
Inclusão	
included studies (Subject area)	28

A primeira fase, deste processo consiste em pesquisar e definir as palavras-chaves que sejam relevantes e que vão de encontro com a temática em estudo. Entretanto, é importante referir que essas palavras-chaves serviram de base durante a pesquisa na base de dados. Durante a segunda fase deste processo foram realizados pesquisa na base de dados “Scopus” sem nenhum tipo de filtragem de maneira a conseguir identificar todos os documentos que podem ser extremamente importantes para a temática em estudo.

Após a recolha de artigo na segunda fase, passamos para a terceira fase do processo, onde será feita as filtrações dos diversos artigos com base no processo de inclusão e exclusão que foram determinados.

Tabela 2 - Etapa de RSL



Fonte: Elaboração Própria.

1.2. Primeira fase:

Durante a primeira fase da pesquisa, foi realizado uma extensa revisão preliminar e leitura de diversos documentos relacionados à temática em estudo para definir as palavras-chaves apropriadas. As escolhas feitas refletem os conceitos centrais que guiam este estudo e são fundamentais para a estratégia de busca em bases de dados. Estas palavras-chave, cuidadosamente selecionadas após um amplo estudo preliminar, estão apresentadas no quadro 1.

Quadro 1 - Palavras-Chaves

Palavras-Chave
○ Rewards Systems
○ Job satisfaction
○ Work satisfaction
○ Professional satisfaction

Fonte: Elaboração Própria.

As palavras-chaves definidas satisfazem a condições da pesquisa.

1.3. Segunda fase:

Nesta fase, o objetivo é realizar uma pesquisa em base de dados bibliográficos para a busca de artigos. A base de dados selecionada foi a “*Scopus*”, que possui um forte potencial

para apresentar artigos de alta qualidade. As palavras-chave definidas na primeira fase foram submetidas à base de dados, resultando em 1934 artigos, sem nenhum tipo de filtragem inicial.

1.4. Terceira fase:

Nesta fase, foram aplicadas várias filtrações de modo a reduzir o número de artigo e seleccionar os mais relevantes. Segundo Newbert, (2007), a filtragem visa identificar e seleccionar os artigos mais adequados. Na base de dados *Scopus*, o primeiro filtro delimitou o período de 2008 até hoje, resultando em 1453 documentos. Em seguida, foi feito um filtro para incluir apenas os artigos com as palavras-chave no título, resumo e palavras-chaves resultando em 89 documentos. Outro filtro restringiu os artigos a publicações científicas em inglês, resultando em 71 artigos. Finalmente, foi aplicada a filtragem por área de estudo, limitando-se a negócios, gestão, contabilidade e economia, resultando em 28 artigos.

1.5. Quarta fase:

Nesta secção, após a obtenção dos 28 artigos finais, foram também recolhidos dados importantes para o estudo da temática.

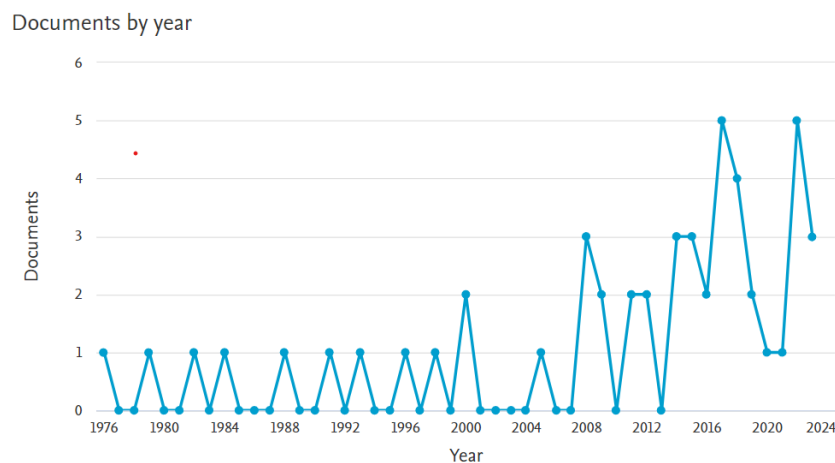


Figura 2- Número de artigos publicados por ano

Fonte: *Scopus*.

É importante destacar que nesta fase, a obtenção dos dados foi feita sem a restrição dos anos, para analisar a evolução das publicações ao longo do tempo. A partir de 2008, nota-se um aumento significativo nos artigos publicados, indicando a importância crescente da temática.

1.5.1. Caraterização de fontes

Nesta secção, foi utilizada o software de análise bibliométrica “*VOSviewer*” versão 1.6.20, que permite visualizar a densidade das fontes com mais artigos publicados. A Figura 3 representa as fontes com mais publicação de 2012 a 2023.

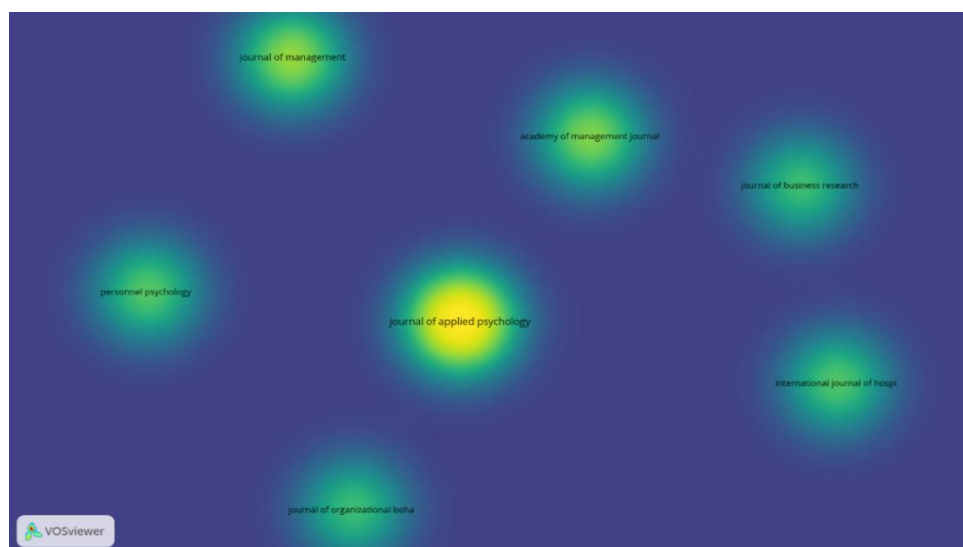


Figura 3 - visualização da densidade das principais fontes

Fonte: *VOSviewer*.

1.5.2. Análise documental

Neste estudo, a análise de co-citação baseou-se no acoplamento bibliográfico (por unidades de documentos), a Figura 4 mostra a mapa da rede com 28 documentos. Identificam-se 4 cluster, (vermelho, verde, amarelo e azul), com fortes ligações entre si. Destacam-se os autores: Petrescu et al. (2008), no cluster verde, o Al-ahmadi (2009) no cluster vermelho e Kim et al. (2009) no cluster amarelo.

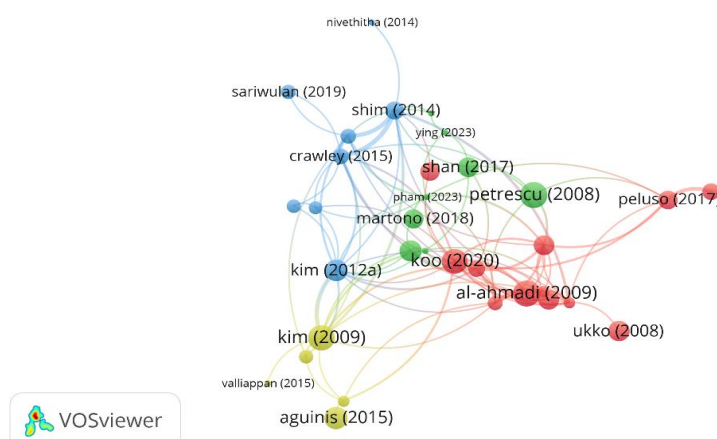


Figura 4 - Mapa da rede de co-citação por documento

Fonte: VOSviewer 1.6.20.

Nesta secção, não foi estabelecido um número mínimo de citações por autores. No entanto, dentro da base de dados de 28 artigos para todos cumpriram os requisitos determinados.

1.6. Quinta fase:

Nesta fase, dividida em dois caminhos, primeiro foi feita uma análise dos conteúdos dos clusters para entender as associações feitas pelo software *VOSviewer*. Em seguida foram analisados os principais autores referenciados nos artigos.

1.6.1. Clusters

Nesta secção, serão feitas as análises dos clusters e a ligação de rede que existe entre os documentos.

1.6.1.1. Cluster Verde: Gestão de recursos humanos e sistemas de recompensas.

O cluster verde é composto por 10 documentos onde aborda a Gestão de recursos humanos (GRH), e sistemas de recompensas (SR). De acordo Boselie e Van Der Wiele (2002), destacam que as práticas de GRH, como autonomia e envolvimento, aumentam a motivação e produtividade nas organizações. Purcell et al. (2009), sugerem que as práticas de gestão de recursos são essenciais para criar uma cultura organizacional positiva e moldar o comportamento dos funcionários. Para Zaharie et al. (2018), enfatizam a importância de manter altos níveis de satisfação dos funcionários. Além disso, Bustamam et al. (2014), comprovam que um sistema de recompensas é necessário para reter e atrair funcionários, melhorando o desempenho e aumentando a motivação entre seus trabalhadores. Câmara, (2011), distingue entre recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas, ambas importantes para a satisfação no trabalho. Rafiq et al. (2012), observam que tanto as recompensas intrínsecas quanto as extrínsecas podem levar a ações diferentes neste caso a satisfação no trabalho. De acordo Armstrong e Murlis (2004), as duas formas de sistemas de recompensas mencionadas anteriormente, podem conter os incentivos tanto financeiras como não financeiras. Entretanto, refere que o incentivo financeiro tem uma grande influência no que diz respeito a motivação, retenção e o alto performance apresentado pelos colaboradores na organização (Mossbarger e Eddington, 2003). Já, os incentivos não financeiros estão ganhando mais preponderância nas organizações, visto

que os colaboradores estão à procura de recompensas diferentes perante os seus desempenhos que demonstram no trabalho (Millmore e Lewis, 2007).

De acordo com Herzberg et al. (1959), elementos motivacionais intrínsecos, como reconhecimento, progressão na carreira, são cruciais o contentamento do indivíduo. O'Driscoll e Randall (1999), afirmam que a motivação extrínseca contribui significativamente para o sucesso organizacional. Outros estudos, como os de Budiman et al. (2014), Gautam (2019) e Fanggidae et al. (2019) destacam a importância da remuneração justa e das oportunidades de promoção para a satisfação dos colaboradores.

Para Toussaint Miller (2017), o reconhecimento visa recompensar e reconhecer trabalhadores altamente qualificados que superam as normas habituais no trabalho concebido. Nomeadamente, isto inclui dar o devido reconhecimento aos membros da organização como forma de motivá-los e encorajá-los positivamente.

Relativamente, a oportunidade de promoção tem haver com o aumento do grau responsabilidades para os colaboradores no local de trabalho (Talini & Baldasseroni, 2019). A promoção não é nada mais que uma oportunidade de carreiras para as pessoas que apresentam um grande nível de competência e trabalho dentro da organização e o seu reconhecimento vai permitir que o colaborador a ter o máximo profissionalismo com a instituição pelo qual pertence. De acordo com Lyons e Ben-Ora, (2002), aborda quatro componentes que enumeram como principais recompensas: a remuneração, sendo que este pode ser o salário base ou variável; benefícios, que pode ser no caso de assistência médica, folga e aposentaria; ambiente de trabalho, sendo que este envolve o clima organizacional, liderança e estabilidade entre o trabalho e a vida pessoal; oportunidade que tem haver com a progressão na carreira e gestão de desempenho.

Para os autores Lyons e Bem-Ora (2002), refiram que as recompensas não monetárias, como a oportunidade de progressão na carreira, sendo bem vista facilita aos colaboradores no que tange a sua fase pessoal como profissional. Por conseguinte, de acordo com Boselie (2010), refere a importância dos incentivos não monetários, visto quando se trata de a organização apresentar poucos recursos financeiros para oferecer nas organizações.

Do ponto de vista de Albrecht, (2018), quando os colaboradores se sentem satisfeito em relação as suas funções e a organização partilha uma visão de forma motivadora e que se alinha de acordo com as suas aspirações de carreira, então o comprometimento dos

colaboradores terá mais probabilidade de ser maior em relação a organização. Este autor Ying et al. (2023), contata existe diversos fatores que estão ligados a estratégia de recursos humanos que de uma forma em geral cria influência na satisfação profissional

1.6.1.2. Cluster Vermelho: Desempenho no trabalho

O cluster vermelho é composto por 7 documentos que abordam o desempenho nas organizações. Segundo Vroom (1964), sugere que a satisfação no trabalho está interligada ao desempenho. Kristanti et al. (2019), afirmam que a satisfação aumenta os elementos do trabalho estão alinhados com os valores dos colaboradores.

Hasanudin et al. (2018) e Allen et al. (2011), destacam que uma forte conexão emocional com a organização melhora o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Os estudos feitos por esses autores destacam que os colaboradores de uma organização que realmente estão comprometidos com a organização, oferecem mais esforço de maneira conseguir melhor objetivo organizacionais, e ainda conseguir melhorar o nível do desempenho das tarefas que foram atribuídas (Wang et al., 2020).

De acordo com Davidson, (2003), enfatiza a importância da comunicação no ambiente de trabalho para melhorar o desempenho dos colaboradores dentro da organização.

1.6.1.3. Cluster Azul: Comprometimento organizacional e satisfação profissional.

O cluster azul é composto por 6 documentos destacam o comprometimento organizacional e a satisfação dos indivíduos.

Çelik & Oral (2021), abordam o comprometimento organizacional como atitude continua. Este autor Locke (1970), define satisfação como o estado psicológico dos indivíduos dentro de uma organização. Na literatura, abordada por diversos autores consideram que as organizações que apresenta um nível estável em relação ao comprometimento, possui uma grande probabilidade de ter um grande desenvolvimento na organização (Porter et al., 1974; Rhoades e Eisenberger, 2002). De tal forma refere que o ambiente no trabalho ou o ambiente físico apresentam alguns indícios no que tange no comprometimento dos colaboradores Janakiraman et al. (2011), Hoppock (1935) e Wirawan e Sudharma (2015). As oportunidades de promoção, salários são vistos como fatores que apresentam grande interferência na satisfação dos membros na organização (Nesimnasi,

2022). Para Chiang e Birtch, (2011) e outros autores enfatizam a importância do reconhecimento e das oportunidades de promoção para a satisfação dos colaboradores. As recompensas são consideradas a chave de sucesso na satisfação dos colaboradores na organização, sendo assim para além de ajudar na satisfação dos trabalhadores, conseguem levar as pessoas com qualidades desejáveis e única para a organização (Muqoyyaroh, 2018).

O contributo desses autores Mohammed et al. (2016) dão a entender que exista três fatores, sendo ela os fatores organizacionais, individuais e fatores externos. Contudo, expliquem que fatores organizacionais é considerado o responsável pela satisfação no trabalho dos colaboradores, sendo que ele engloba o ambiente de trabalho onde apresenta diversas dimensões como a estrutura salarial, remuneração justa, oportunidades de desenvolvimento, integração social no trabalho, relações entre os colaboradores e chefia, segurança e saúde.

Para Sequeira (2008), o salário, as promoções, chefia, colaboradores e trabalho em si são os cinco elementos cruciais para a satisfação no trabalho dentro das organizações. Sendo que aborda a satisfação com o salário tem haver com a remuneração que recebe si vai de encontro com o trabalho realizado nas suas funções que desempenha. Relativamente, a satisfação com as promoções, considera que a organização tem de apresentar clareza e transparência no que toca ao avanço dos colaboradores e principalmente no tempo que uma pessoa vai demorar para as promoções. No que concerne, a satisfação com a chefia, é a forma como os colaboradores e o seu superior se relacionam na organização. A satisfação com os colaboradores tem haver com o nível de confiança e relacionamento que ambos das partes se depositam entre eles. Por fim, a satisfação com o trabalho é a felicidade que apresentam relativamente ao trabalho que lhe foram concebidas nas organizações.

Do ponto de vista de Miceli e Lane (1990), a satisfação dos indivíduos relativamente as recompensas retrata uma apreciação que os colaboradores fazem acerca do que ganham na organização, sejam elas positivo ou negativo. A satisfação no que concerne as recompensas é capaz de ser vista como um fator crucial no sentido de alcançar os objetivos pretendidos pela organização, utilizando como o meio as políticas de compensação, tais como a continuidade dos colaboradores e o próprio incentivo (Williams et al., 2006). Para Robbins (2010), uma recompensa justa aos colaboradores por parte da organização é considerada relevante no que diz respeito a sua satisfação com a organização. Os autores Lincoln & Kalleberg (1992), salientam que recompensas que as organizações oferecem aos

colaboradores exerce uma grande influência perante o comportamento das pessoas face ao seu trabalho e da própria organização em que se encontra inserido. Para Ge et al. (2021), refere que o contentamento dos colaboradores se encontra associado a recompensa, neste sentido tem haver como que as recompensas são concebidas aos funcionários, ou seja, tem de haver um equilíbrio.

Para este autor Mitiko & Hanashiro (2009), a satisfação do colaborador está ligada principalmente a importância das práticas das recompensas intrínsecas, sendo que apresenta melhor índice de aceitação para aumentar a satisfação e no que tange as recompensas extrínsecas não é considerado tão importante para a satisfação das pessoas como as recompensas intrínsecas, mas é um elemento fundamental nas organizações.

1.6.1.4. Cluster Amarelo: Desafios de *turnover intention*.

Cluster amarelo é composto por 5 documentos, dando mais relevância ao turnover nas organizações. Para os autores Mohamed et al. (2016), os fatores organizacionais são considerados como um dos motivos que causam a saída dos colaboradores de uma organização, visto que esse fator se encontra ligado a satisfação das pessoas como se pode verificar no cluster anterior. No entanto, consideram os fatores individuais como um dos itens responsável pelo abandono dos colaboradores como por exemplo: problemas de saúde e aposentadoria, visto que é causado pelos fatores demográficos a idade e o sexo. Relativamente aos fatores externos causam a saída das pessoas pelo facto de uma determinada organização proporcionar uma melhor condição, sejam elas monetárias ou local de trabalho em que se encontram (Chang e Chang, 2008). O estudo feito pelo Kim (2014), realça os mesmos motivos que leva a intenção de rotatividade por parte dos membros de uma determinada organização.

Nesta secção ainda, refere que uma das causas da intenção da rotatividade dos colaboradores tem haver com a insatisfação em relação ao ambiente de trabalho (AlBattat et al., 2014). Os estudos concluídos por esses autores Nguyen et al. (2022), realçam que um dos motivos para o abandono dos colaboradores esta relacionada com o apoio organizacional, sendo que isto tem haver com o bem-estar pessoal dos membros e igualmente ao desenvolvimento pessoal.

Na literatura de Choi (2009), aborda que as organizações utilizam uma das componentes de marketing interno, o sistema de recompensas de modo a garantir a

diminuição da saída das pessoas de uma determinada organização. Na literatura de Mbah e Ikemefuna (2012), realçam que quando as pessoas se encontram satisfeitos em relação ao seu trabalho, apresentará um bom comportamento, e tudo isso leva a uma menor intenção do indivíduo em abandonar a organização.

1.6.1.5. Síntese Conclusiva dos Clusters

Quadro 2 - Síntese Conclusiva dos Clusters

Clusters	Conclusões
Verde	O sistema de recompensas é conjunto de contrapartidas que os colaboradores recebem, sejam elas intrínsecas ou extrínsecas. Sendo o seu principal objetivo é atrair os recursos humanos para a organização, mas também serve para reter as pessoas que apresentação elevadas capacidades; Uma recompensa justa com os colaboradores apresenta um grande contributo para o comportamento mais desejável na organização; O reconhecimento e a progressão na carreira são relevantes na satisfação dos colaboradores, mas destaca-se a sua grande importância na gestão de recursos humanos; Há que haver um nível de equilíbrio entre as recompensas intrínsecas e as recompensas extrínsecas de modo não causar a efeitos negativo para a organização; Melhor reconhecimento por parte das organizações para com os colaboradores são essências para a satisfação e o compromisso com a organização.
Vermelho	Refere a grande importância que a recompensa intrínseca e extrínseca possui quando se trata da (in)satisfação dos colaboradores na organização; Há uma conexão entre o desempenho dos membros e a satisfação dos mesmos na organização, podem ser positivos ou negativos dependendo das circunstâncias que se encontram. Contudo, não consideram que o desempenho no trabalho tenha haver o contentamento ou não da pessoa.

Azul	As recompensas desempenham um papel importante para a satisfação e o bem-estar para as instituições (reconhecimento, salários, oportunidades...); Consideram que estes fatores externos são cruciais para a satisfação dos colaboradores (psicológicos, ambientais e fisiológicos); As dimensões provocam alterações no que diz respeito a satisfação dos colaboradores na organização; Os níveis de satisfação dos colaboradores são preponderantes na retenção dos colaboradores ao longo do tempo.
Amarelo	A remuneração, progressão na carreira e ambiente no trabalho são considerados um dos fatores predominantes no que tange a saída dos colaboradores da organização. Uma das formas de mitigar a saída dos colaboradores da organização é a utilização dos sistemas de recompensas da melhor forma. Sendo elas justas e transparente.

Fonte: Elaboração Própria.

1.6.2. Principais Autores

(Petrescu & Simmons,)

Os autores abordam que os colaboradores de uma forma geral não gostam de ser controlados dentro da organização, mas que olham de forma positivo e com um bom agrado relativamente a algum tipo de feedback visual que tenham recebido sobre o seu desempenho na organização.

Entretanto realçam a grande importância no que toca quando foram dadas a liberdade de expressarem as suas opiniões relativamente aos seus trabalhos desenvolvidos, sendo que isso implica no grande estímulo na satisfação no trabalho. Explicam que um dos motivos para a satisfação das pessoas na organização tem haver com a inclusão dos colaboradores nos programas de participação.

Pelo facto de a gestão de recursos humanos apresentar um efeito positivo no que diz respeito a satisfação dos colaboradores, consideram haver uma grande diferença na estrutura salarial podem levar a insatisfação por parte dos colaboradores, e isto traduz num impacto

negativo para as organizações. Sendo assim, afirmam que a política da prática de gestão de recursos humanos especialmente sobre os sistemas de incentivos e pagamentos tem de ser minimamente conhecida.

(Al-Ahmadi,)

O estudo feito por este autor, explica que a existência de vários aspetos da satisfação no trabalho como a satisfação com a remuneração, supervisão, promoção e as condições de trabalhos oferecidas, visto que são considerados versado no que toca o desempenho dos membros. Por conseguinte, afirmam que a satisfação é um indicador responsável pelo desempenho dos membros na organização, ou seja, pode ter um efeito tanto negativo como positivo nas instituições.

Este considera que deve haver uma grande melhoria no que diz respeito aos incentivos financeiros e não financeiros nas organizações, no sentido de reter os membros da organização que apresentam um elevado grau de qualificação dentro de organização.

Para tal, há uma pequena união entre o desempenho e a satisfação no trabalho, mas considera a ligação entre eles consistente. Portanto, reivindica que com o nível de desempenho ajuda a ganhar tanto nas recompensas intrínsecas como as recompensas extrínsecas e, por conseguinte, a satisfação no trabalho por parte dos colaboradores. Considerando a recompensa intrínseca (reconhecimento e autorrealização) que levam a satisfação, enquanto a recompensa extrínseca considera a remuneração e a promoção como o principal responsável pela satisfação dos colaboradores.

(H. J. Kim et al.,)

Este autor salienta, que o sistema de recompensas demonstra uma grande capacidade quando se trata da satisfação dos colaboradores, sendo assim, quando maior for as recompensas melhor será a satisfação dos membros da organização, e isto vai provocar um reflexo positivo na organização. Posteriormente o autor refere que estão á disposição das instituições dois tipos de recompensas, sendo as recompensas intrínsecas e as recompensas extrínsecas. Desta forma, o autor refere as recompensas como sendo um ato de reconhecer e agradecer os colaboradores pelo seu excelente desempenho na organização e inclusive com altas recompensas como remunerações e promoção. Considerando que qualquer tipo de recompensas atribuídas aos colaboradores tem de ser relevantes tanto para os colaboradores e também para a organização.

CAPÍTULO 2 – FORÇAS ARMADAS DE CABO VERDE

2.1. Caracterização de Cabo Verde e das Forças Armadas

Cabo Verde encontra-se situado a cerca de 450 Km da costa Ocidental africana. É um pequeno país constituído por dez ilhas (sendo que a ilha de Santa Lúzia é a única desabitada) e diversos ilhéus, abrangendo uma área de aproximadamente 4.033km². A aérea marítima estende-se a cerca de 734.000 km², incluindo a Zona Económica Exclusiva e inclusive a (ZEE). Cabo Verde encontra-se dividido em dois grupos de ilhas, Barlavento com seis ilhas e Sotavento com quatros ilhas.

De acordo com a historiadores, Cabo Verde foi descoberta por volta do ano de 1460 pelos navegadores Portugueses e Italianos, sendo povoado dois anos depois da sua descoberta. Colonizado pelos portugueses, o país tornou-se independente em dia 5 de julho de 1975.

Nos termos do artigo n. °247, do n. °1 e 2, da Constituição da República de Cabo Verde (CRCV), as Forças Armadas de Cabo Verde (FACV), são uma instituição permanente e regular, composta exclusivamente por cidadãos cabo-verdianos, estruturados com base hierarquia e na disciplina e obedecendo aos órgãos competentes de soberania.

Consoante ao abrigo do artigo n. °18 do Decreto-Lei n. °51/2009, as Forças Armadas de Cabo Verde dispõem de autonomia administrativa e operacional, subordinando-se aos respetivos comandos ao Chefe Estado-Maior das Forças Armadas (CEMFA). O CEMFA é responsável perante o membro do governo titular da pasta da Defesa Nacional pela administração, disciplina, emprego, preparação e eficiência das FACV.

Cabo Verde, por ser um arquipélago está constituído por três regiões militares, conforme indicado na figura abaixo.



Figura 5- Organização Territorial da FACP

Fonte: <https://www.operacional.pt/as-forcas-armadas-cabo-verdianas>.

2.1.1 Estrutura/Organização das Forças Armadas de Cabo Verde

“As FA devem dispor de uma organização flexível e modular, adequada aos modernos requisitos de empenho conjunto e combinado de forças, privilegiando a interoperabilidade dos meios e desejavelmente, com capacidades crescentes de projeção e sustentação, comando, controlo, comunicações e informações” CEDSN (2011, p. 26).

As Forças Armadas de Cabo Verde não seguem uma estrutura organização clássica, devido às particularidades geográficas e demográficas do país. Assim, foi necessário adaptar as FACP à sua realidade e proporção.

De acordo com o artigo n.º 2 do Decreto-Lei 18/2023, a estrutura das Forças Armadas de Cabo Verde é composta por: Órgãos Militares de Comando, Guarda Nacional e Guarda Costeira. Conforme o artigo n.º 6 do mesmo decreto, a organização das forças armadas de cabo verde inclui: Chefe Estado Maior das Forças Armadas (CEMFA), o Estado Maior das Forças Armadas (EMFA), os Ramos das Forças Armadas, os Órgãos Centrais de Comando e Direção, os Órgãos de Consulta, os Órgãos de Implantação de Territorial e os elementos da componente de operação de sistemas de forças. O **CEMFA** é o topo hierárquica das forças armadas e o principal chefe militar, sendo o presidente do Conselho Superior de Comandos, principal conselheiro da Defesa Nacional, de quem depende politicamente (artigo 24 da Lei n.º 62/IV/92 de 30 de dezembro).

O **EMFA**, nos termos do artigo 10º do Decreto-Lei n. º18/2023, é um órgão administrado pelo Vice-Chefe Estado-Maior das Forças Armadas, oferecendo apoio direto ao Chefe Estado-Maior das Forças Armadas para o estudo, planeamento e inspeção das atividades das Forças Armadas, incluindo: o Comando Operacional das Forças Armadas, os Serviços de Apoio Geral, o Centro de Planeamento Estratégico-Militar, a Inspeção das Forças Armadas e a Direção de Informações Militares.

A **GUARDA NACIONAL**, está organizada territorialmente e é o principal ramo das forças Armadas de Cabo Verde, dedicada a assegurar a defesa do país por meio operações terrestres e anfíbias, além de apoiar da segurança interna em conformidade com as suas missões específicas (artigo 4.º do Decreto-Lei n. º18/2023).

A **GUARDA COSTEIRA**, nos termos do artigo 5º do Decreto-Lei n. º18/2023, é um elemento das Forças Armadas de Cabo verde, destinada à defesa e proteção dos interesses económicos dos País no mar sob a jurisdição nacional, além de fornecer apoio aéreo e naval a operações terrestres e anfíbias conforme com as missões específicas.

OS **COMANDOS FUNCIONAIS**, nos termos do artigo 2º do Decreto-Lei n. º4/2009 de 12 de janeiro¹, são os órgãos centrais que garantem a gestão de recursos humanos, financeiros, patrimoniais e materiais das Forças Armadas de Cabo Verde. Eles, ajudam o Chefe Estado-Maior das Forças Armadas e desenvolvem as suas atividades conforme os planos e diretrizes superiores.

Os elementos que fazem parte dos Comandos Funcionais são:

- O Comando Pessoal: De acordo com o estipulado pelo artigo 3º do Decreto-Regulamentar, é o órgão central responsável por garantir as atividades do pessoal das Forças Armadas, conforme os planos e diretivas do CEMFA.
- O Comando da Logística: É o órgão central de comando responsável por assegurar as atividades relacionadas à administração dos recursos materiais e financeiros das Forças Armadas, conforme os planos e diretivas do CEMFA.

2.2. Sistemas de recompensas nas FACV

De acordo com o artigo 30º do Regulamento de Disciplina Militar (RDM), aprovado pelo Decreto-Legislativo n. º3/2019, de 30 de setembro, “A recompensa se traduz no reconhecimento expresso dos bons serviços evidenciados por militares no desempenho das

funções, com destaque para os altos valores morais, cívicos, aptidão militar ou capacidade de mando ou chefia, que transcendam o normal cumprimento dos deveres militares”. O artigo 31º do RDM, salienta que, além das recompensas que estão previstas nos meios legais, ainda prevê as seguintes recompensas aos militares: Louvores, Condecoração, Licença por Mérito e Dispensa do Serviço.

Tabela 3 - Recompensas previstas no Regulamento de Disciplina Militar da FACV

Recompensa	Definição	Base consultada
Louvores	Tem como finalidade recompensar por escrito os militares pelas suas qualidades demonstradas e comportamentos exemplar ao longo da sua carreira militar.	Artigo 32º do RDM
Condecoração	“são reguladas por lei”.	Artigo 32º do RDM
Licença por Mérito	Este destina-se a recompensas todos os militares independentemente do posto por cumprir com excelência o seu serviço ou o devido reconhecimento, por um período nunca superior a 45 dias.	Artigo 32º do RDM
Dispensa do Serviço	Só aplica -se as praças que se encontram em Serviço Efetivo Normal (SEN), pelos seus comportamentos adequadas. Destina-se a licença de formaturas como também de qualquer serviço seja ela interna ou externa. A licença concebida nunca pode ser superior a 48 horas.	Artigo 32º do RDM

Fonte: Elaboração Própria, baseada na Legislação.

Além das recompensas mencionadas, existe ainda um regulamento da medalha militares que destina a galardoar os militares com medalhas. De acordo com o artigo n.º 1 do decreto-Lei n.º 66/2005 de 24 de outubro, “a medalha militar destina-se a galardoar serviços notáveis prestados a Nação, e as Forças Armadas, e também distinguir altas virtudes relevadas por militares cabo-verdianos”.

Conforme o artigo n.º 2 do regulamento de medalhas militares, as medalhas militares mencionadas são: Estrela de Honra das Forças Armadas, Virtudes Militares, Comportamento Exemplar, Serviços relevantes e Medalhas comemorativas.

Tabela 4- Regulamento da Medalha Militar previstas na Legislação

Recompensa	Definição	Base consultada
Estrela de Honra das Forças Armadas	Destina-se a galardoar atos heroicos e feitos de bravura apresentados por militares ou civil em campanha, ou feito extraordinário.	Artigo n. °3 do Decreto-Lei n° 66/2005 de 24 de outubro.
Virtudes Militares	Destina-se a galardoar os militares com qualidades excepcionais no exercício do cargo ou funções da FA e de comando de tropa.	Artigo n. °7 do Decreto-Lei n° 66/2005 de 24 de outubro.
Comportamento Exemplar	Destina-se a galardoar militares que durante a carreira apresentam conduta moral e disciplina exemplares, abnegação, zelo e disciplina militar.	Artigo n. °19 do Decreto-Lei n° 66/2005 de 24 de outubro.
Serviços Relevantes	Destina-se a galardoar serviços de carácter militar importantes que ligados a vida da FA ou Nação.	Artigo n. °24 do Decreto-Lei n. ° 66/2005 de 24 de outubro.
Medalhas Comemorativas	Destina-se assinalar épocas importantes na vida dos militares, ocorridos em campanha ou missões especiais.	Artigo n. °12 do Decreto-Lei n. ° 66/2005 de 24 de outubro.

Fonte: Elaboração Própria, baseada na Legislação.

PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAS

Este capítulo tem como objetivo delinear a direção de toda a pesquisa, apresentando uma estrutura metodológica clara e justificada. Ele refere-se às estratégias, métodos, procedimentos e técnicas aplicadas no estudo, justificando suas escolhas específicas. É fundamental que a estrutura metodológica seja conduzida de maneira precisa e sólida para obter resultados confiáveis e significativos, contribuindo para o conhecimento científico da área de estudo.

3.1. Definição dos Objetivos de Investigação

O principal objetivo do estudo é identificar o propósito da investigação e ajustá-lo ao resultado desejado (Sousa & Baptista, 2011). De acordo com Silva (2014), o objetivo geral da pesquisa é um componente crucial do estudo, retratando o problema da pesquisa e apresentando seu foco de forma clara.

O Objetivo Geral deste trabalho é “Analisar o impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos Oficiais de Cabo Verde.” Para o cumprir este objetivo será necessário responder à Pergunta de partida (PP) da investigação: “Qual é o impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos Oficiais de Cabo Verde?”. Para responder a esta pergunta, foram definidas três Perguntas Derivadas que se alinham com os Objetivos Específicos apresentadas na tabela a baixo.

Quadro 3 - Relações entre os Objetivos e as Perguntas de Investigações

Objetivo Geral	Pergunta de Partida	Objetivos Específicos	Perguntas Derivadas
Analisar o impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde.	Qual é o impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde?	Avaliar o grau de satisfação dos Oficiais quanto às práticas do sistema de recompensas.	Qual é o grau de satisfação dos Oficiais quanto as práticas do sistema de recompensas?
		Analisar os fatores que contribuem para a satisfação e insatisfação dos Oficiais.	Quais são os fatores que contribuem para a satisfação e insatisfação dos Oficiais?
		Propor medidas que ajudam a diminuir a insatisfação ou aumentar a satisfação dos Oficiais em relação aos sistemas de recompensas.	Que medidas deveriam ser adotada para diminuir a insatisfação ou aumentar a satisfação dos oficiais em relação aos sistemas de recompensas?

Fonte: Elaboração Própria.

Analisando as perguntas de derivadas que foram sugeridas durante a pesquisa da temática abordada, surgem um conjunto de hipóteses que foram formuladas com apoio da revisão efetuada. Com base nas perguntas derivadas, foram geridas três hipóteses que serão descritas posteriormente.

H1: Existe uma associação positiva entre ambiente de trabalho/cultura organizacional e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

H2: Existe uma relação positiva entre o ambiente de trabalho/cultura organizacional e a oportunidades de desenvolvimento profissional.

H3: Existe uma associação positiva entre remuneração/benefícios e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

3.2. Metodologia Aplicada

O objetivo da pesquisa é analisar o impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde. Segundo Rosado (2017 p.119), “os paradigmas orientam as metodologias, as metodologias enformam e aferem os métodos, e os métodos constituem um conjunto de técnicas que determinam o sentido orientador de uma investigação”. A estratégia de investigação adotada é o método hipotético-dedutivo, que visa analisar as hipóteses levantadas durante a investigação. A metodologia aplicada foi mista, combinando a recolha de dados qualitativos e quantitativos.

Técnica qualitativa: “O método de investigação qualitativa consiste na descrição de modos ou tendências e visa fornecer uma descrição e compreensão alargada de um fenómeno” (Parse, 1996, citado em Fortin, 2009 p. 27). Bryman (2012), afirma que o método qualitativo utiliza uma estratégia que evidencia mais o uso das palavras. De acordo com Gomes e Cesário (2014), a investigação qualitativa permite uma evolução constante da metodologia, seja em uma abordagem específica ou particular. Fortin (2009) explica que na análise qualitativa, a descrição detalhada das pessoas participantes e dos acontecimentos é responsabilidade do investigador.

Técnica quantitativa: Correia et al. (1999), abordam o método quantitativo pela utilização da quantificação tanto na coleta quanto no processamento das informações, aplicando métodos estatísticos. Oliveira, (1999), explica que, além de mensurar e quantificar dados, o método quantitativo pode utilizar técnicas descritivas simples (como desvio padrão, média e percentagem) e técnicas avançadas (como análise fatorial e análise de regressão). Chizzotti (2000), salienta que o paradigma quantitativo é vantajoso quando há um grande número de respostas.

3.3. Técnica de Recolha de dados e instrumentos de medida

A recolha de dados iniciou-se com uma revisão sistemática de literatura (RSL). Foram utilizados artigos científicos em português e inglês, dissertações e relatórios científicos relevantes para o estudo. As bases de dados utilizadas foram *scopus* e *google scholar*. No capítulo 2, foram utilizadas legislações que contemplam a estrutura e funcionalidade das FACV e sites oficiais do governo de Cabo Verde e das Forças Armadas de Cabo Verde, para extrair informações relevantes. A formatação da dissertação segue as Normas de Execução Permanentes (NEP).

A segunda fase de recolha de dados foi realizada por meio de questionários elaborados no *google forms* e entrevistas a Oficiais com conhecimento e ligação à área de estudo.

Inquérito por entrevista: Esta técnica é utilizada para obter informações sobre a temática em estudo, apresentando a vantagem de as questões estarem alinhadas com o objetivo do estudo e serem direcionadas a pessoas com ligação à área de estudo. A relevância da entrevista é solicitar “elementos de reflexão diversificados e enriquecedores” (Terra 2015, p.17).

Inquérito por questionário: Para conhecer as opiniões do público-alvo, neste caso os Oficiais da FACV, foi elaborado um questionário no *google forms*. antes do preenchimento pelo público-alvo, foi feito um teste para evitar problemas com o *google forms* e permitir verificar se questionário estava claro e de acordo com o objetivo definidos. O questionário está dividido em duas partes: a primeira parte refere-se à caracterização sociodemográfica da amostra, e a segunda parte destina-se à satisfação profissional dos Oficiais da FACV. Esta parte do questionário foi adaptada de Spector (1997, p. 3) para avaliar a satisfação profissional dos Oficiais da FACV, compreendendo 21 perguntas fechadas em uma escala de *Likert* (1 a 5), disponível no APÊNDICE D.

3.4. Amostragem: composição e justificação

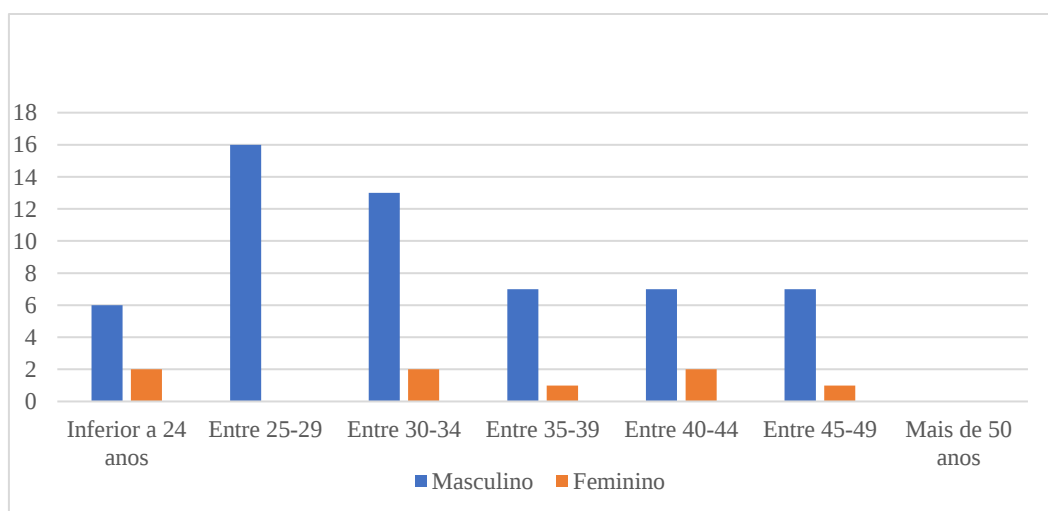
Foram obtidas respostas de 33,16% do total dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde ao questionário realizado no, *google forms* tornando esta amostra altamente relevante estatisticamente no contexto de Cabo Verde. As respostas, provenientes de todos os Oficiais do Quadro Permanente (QP), Serviço Efetivo Normal (SEN), Regime de Contrato (RC) e Regime Voluntário (RV) que estão no ativo em 2024, representam um total de 64 inquiridos.

Considerando o Objetivo Geral (OG) do trabalho, o intuito é perceber o impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos oficiais das FACV. Os grupos de Oficiais enquadram-se conforme seus postos (Aspirante, Subtenente, Tenente, Primeiro-Tenente, Capitão ou Capitão-Tenente, Major ou Capitão-de-Patrolha, Tenente-Coronel ou Capitão-do-Navio, Coronel ou Capitão-do-Guerra, Brigadeiro-General e Major-General).

Em relação ao sexo, verifica-se que a maioria é masculina, sendo que 56 militares (87,5%) são do sexo masculino e os restantes 8 militares (12,5%) são de sexo feminino. No que toca às suas idades, 8 militares (12,5%) são de escalão etária inferior a 24 anos, 16 militares (25%) estão entre a faixa etária dos 25 anos a 29 anos, 15 militares (23,4%) entre os 30 a 34 anos, 8 militares (12,5%) entre os 35 a 39 anos, 9 militares (14,1%) entre os 40 a 44 anos, 8 militares (12,5%) entre os 45 a 49 anos.

Relativamente ao sexo, predomina os militares do sexo masculino na faixa etária entre os 25 e 29 anos (25%), e no que concerne ao sexo feminino houve uma igualdade entre três faixa etária com mais militares: os militares com idade inferior a 24 anos, os que estão entre 30 e 34, e os que estão entre 40 e 44 anos de idade, todos com 2 militares (3,125%).

Gráfico 1- Caracterização da amostra por sexo e idade



Fonte: Elaboração Própria.

3.5. Tratamento dos dados

A recolha dos dados foi feita a partir do *google forms*, obtendo num total de 64 respostas. O processamento dos dados foi feito a partir do uso MS Excel e Jamovi 2.5.3.

Para o tratamento de dados foi utilizada o software JAMOV 2.5.3, com o intuito de analisar a consistência interna da escala que foi usada no presente questionário por meio do coeficiente alfa de *Cronbach* e a análise descritiva dos dados e o teste de *Shapiro-Wilk* (W). O objetivo é analisar a fiabilidade em relação as medidas usadas. O presente trabalho, apresenta apenas uma dimensão do questionário, “Satisfação Profissional”. Na Parte II do questionário foi feita uma análise fatorial exploratória e confirmatória com o propósito de confirmar a estrutura fatorial proposta e comparar o resultado obtido com os estudos anteriores que aplicaram a mesma medida.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar, analisar e discutir os resultados do trabalho de campo realizado no presente trabalho. Consoante, a utilização do instrumento da recolha de dados, particularmente o inquérito por questionário e inquérito por entrevistas com a finalidade de retirar as principais conclusões da investigação.

4.1. Análise Quantitativa de Dados

O presente subcapítulo destina-se a analisar os dados recolhidos a partir do inquérito por questionário lançado através do *google forms*. No entanto, este subcapítulo tem como objetivo avaliar de forma quantitativamente a satisfação dos Oficiais das FACV em relação ao sistema de recompensas usando a análise fatorial a partir da ferramenta JAMOV.

É importante referir que a partir da análise quantitativa realizado no presente trabalho, tornará possível identificar padrões, relações e as tendências que estão presentes nos dados que foram reunidos. Os resultados serão analisados de forma cuidadosa com o objetivo de obter informações valiosas para o trabalho e bem fundamentadas, auxiliando a responder as perguntas da investigação para alcançar o objetivo definido no trabalho.

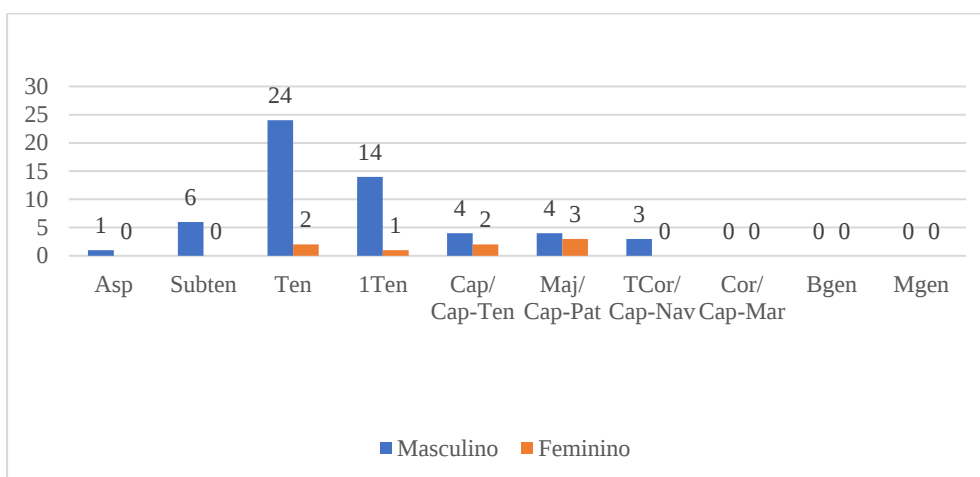
Através da presente análise, serão apresentados vários insights para futuras investigações nesta área de estudo e contributos relevantes.

Por fim é importante realçar das 193 respostas possíveis por partes dos Oficiais das FACV que se encontram no ativo no ano de 2024, foram obtidas apenas 64 respostas do público-alvo.

4.1.1. Caracterização da amostra do questionário

Relativamente a combinação das variáveis de “Posto” com a variável “Sexo”, a variável do sexo masculino que apresenta a maior percentagem é o posto de Tenente com 24 militares e a variável de sexo feminino que apresenta a maior percentagem é o posto de Major/Capitão-de-Patrolha com 3 militares.

Gráfico 2 - Caracterização da amostra por sexo e posto



Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente, as habitações literárias dos participantes, maioritariamente apresentam grau de licenciatura num total de 40 militares (62,5%), enquanto 15 militares (23,4) possuem grau de Mestrado e os restantes 9 militares (14,1%) apresentam o grau académica outra.

Por fim, é relevante destacar que num total de 64 participantes no questionário, a maioria pertence aos Quadros Permanentes (QP) num total de 57 militares (89,1%), sendo que apenas 6 militares (9,1%) pertence ao Serviço Efetivo Normal (SEN) e 1 militar pertence ao Regime de Contrato (RC).

4.2. Análise Descritiva

Terminando assim a caraterização da amostra dos dados sociodemográficos dos inqueridos, prossegue a análise descritiva dos dados que foram obtidos através do questionário realizado aos oficiais de FACV. Para isso, foi calculada o alfa de *Cronbach* de modo testar a fiabilidade do questionário, como também o teste de normalidade de *Shapiro-Wilk* (W).

No que concerne, as 21 questões aplicadas no questionário, apresenta um valor de alfa *Cronbach* de 0,864. De acordo com Field, (2009), os valores para serem considerados a uma determinada fiabilidade de escala tem de variar entre os 0,7 a 0,8. Desta forma, caso os valores estejam entre 0,8 e 0,9 é considerado moderado a elevado.

O resultado demonstra que o Alfa *Cronbach* realizado no questionário é consistente (APÊNDICE A). Depois disso, foi realizado a teste de normalidade através da análise estatísticas das várias variáveis e do teste de *Shapiro-Wilk* (W), que representa a normalidade

dos dados observados. A análise estatística descritiva foi feita a 21 questões, sendo que cada um dos parâmetros estatísticos medem aspetos diferentes. Relativamente a **Média**, o número da média das respostas do questionário varia entre 2,38 (Q3) a 3,63 (Q21), demonstrando que os dados estão a volta de 3,00 ou seja, que há neutralidade nas respostas na maioria das questões efetuada. Quanto a **Mediana**, em relação às questões a maior parte é considerado consistente coma média, sendo assim aumentando a centralidade dos dados. O **Desvio-Padrão**, varia entre 0,745 (Q21) e 1,195 (Q2), explicando que as resposta das questões variam de forma moderada com á média. Os valores de desvio-padrão que apresentam valores mais baixo são os que demostram respostas mais consistente entre os participantes, e em sentido contrário os valores mais elevados indicam uma maior dispersão das respostas entre os participantes. Em relação ao **Máximo** e **Mínimo**, os valores máximos variam entre 4 e 5 enquanto os valores mínimos variam entre 1 e 2, demonstrando que o valor engloba toda a amplitude da escala. Relativamente à Assimetria, os valores encontram-se entre -0,91998 (Q21) e 0,50930 (Q3), explicando que exista uma ligeira assimetria negativa em várias questões, motivando que a distribuição das respostas tende a aumentar para valores mais elevados. Por fim no **Teste de Shapiro-Wilk (W)**, os valores de W variam se entre 0,799 (Q21) e 0,918 (Q1), sendo que a maioria dos valores demonstra um possível desvio da normalidade (p é inferior a 0,001) para todas as perguntas que foi efetuada (APÊNDICE B). Conclui-se assim que as respostas ao inquérito não seguem uma distribuição normal.

4.3. Análise Fatorial

Segundo Brown (2006), a análise fatorial é um conjunto de procedimentos que pode ser utilizada com o objetivo de identificar a estrutura implica a matriz de dados, determinando o número de fatores e as respetivas variáveis que melhor esclarecem o conjunto de variáveis identificados.

O intuito da realização da análise fatorial é verificar os fatores subjacentes no inquérito que foi realizado. Neste sentido, para validar o inquérito “satisfação Profissional” realizou-se uma análise fatorial com base na correlação entre variáveis. Desta forma, foi aplicado a teste de esfericidade de Bartlett e estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

De acordo com o Fávero et al. (2009), os valores de KMO para serem aprovados têm de ser superiores a 0,6 e também na perspetiva de George e Mallery (2020), o valor de significância deve ser inferior a 0,05. Assim, com o resultado do teste obtido na Tabela 5 em baixo foi validada a análise fatorial.

Tabela 5 - Análise estatística KMO e Teste de esfericidade de Bartlett

Variável	Estatística KMO	Teste de esfericidade de Bartlett		
		χ^2	gl	p
Satisfação profissional	0.720	601	210	< .001

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao Jamovi.

Com base nos resultados obtidos pelos testes de análise estatística KMO e teste de esfericidade de Bartlett, pode-se confirmar que a análise fatorial realizada cumpre as condições estatísticas apropriados. De tal forma, justifica a aplicação da análise fatorial

4.3.1. Extração de Fatores

Para a extração dos fatores, foi aplicado o método de rotação Varimax, técnica amplamente utilizada em análise fatorial. O método varimax é um método que se encontra disponível no software jamovi. Desta forma, a sua aplicabilidade, facilita a interpretação das dimensões subjacentes ao conjunto de variáveis analisadas, tornando os fatores mais específicos e interpretáveis.

Foram aplicados critérios específicos para avaliar e analisar o ajuste do modelo aos dados. Os critérios utilizados foram *Comparative Fit Index* (CFI), *Tucker-Lewis Index* (TLI), *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA).

Comparative Fit Index (CFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI), também conhecido como *Non-Normed Fit Index* (NNFI), são índices estatísticos amplamente utilizados para avaliar o ajuste do modelo estatísticos aos dados. Os valores de CFI varia entre 0 e 1, sendo que valores próximos a 1 indicam o melhor ajuste do modelo aos dados. De mesma forma, o TLI ou NNFI, com valores superiores á 0,90 é considerado um bom ajuste, e valores a partir de 0,5 são aceitáveis. Relativamente, ao *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), fornece insights importantes sobre a discrepância entre os valores ajustado pelo modelo e os valores observados nos dados. Valores inferiores a 0,05 são vistos como indicativos de um bom ajuste, enquanto os valores acima de 0,10 apontam para um ajuste insatisfatório do modelo.

Adicionalmente, procedeu a extração dos fatores através do método de rotação de Varimax, em conformidade com o que foi referido por Field (2009), sendo a finalidade é

maximizar a distribuição de pesos entre os fatores. Esta forma de busca minimizar um grupo de variáveis em cada fator, resultando num agrupamento de fatores mais de forma que torna mais fácil de compreender.

Com o término desta fase, seguimos para analisar os resultados da extração dos fatores e de seguida a sua análise, tendo em vista a validação das hipóteses que foi definida no decorrer do presente trabalho. (Consulte a APÊNDICE C, Tabela 14).

4.3.1.1. Extração dos Fatores de Satisfação Profissional

Para testar e aprovar a estrutura fatorial dos fatores, foi feito os cálculos dos índices de ajuste do inquérito por questionário e comparados com os valores concretos do questionário original que possui os seguintes índices de ajustamento: CFI=0,860; TLI=0,833; SRM0=0,063 e por fim o RMSEA=0,057.

Tendo em conta os dados do questionário original e comparando com os resultados obtidos apresentados na Tabela 6, observa-se que estão muito próximo dos valores sugeridos.

Tabela 6 - Valores para análise dos índices de ajuste do questionário Satisfação Profissional.

Parâmetros	Valor	Valores Sugeridos
CFI (Comparative fit index)	0,821	Os valores entre 0.80 e 0,90 são ajustamento aceitável e maiores que 0,90 é bom ajustamento
TLI (Tucker Lewis Index)	0,790	Os valores entre 0,80 e 0,90 é ajustamento aceitável e superior a 0,90 é bom ajustamento. Sendo que este valor é considerado razoável.
SRMR (Standardized Root mean square residual)	0,0887	Os valores inferiores a 0,10 é considerado bom ajustamento
RMSEA (Root mean square error of approximation)	0,0872	Os valores superiores a 0,10 não é aceitável e inferior a 0,05 é bom ajustamento

Fonte: Adaptado de Ferrão (2019).

Os índices estatísticos apresentados pela estrutura fatorial dos fatores de Satisfação Profissional são confiáveis e válidos, sendo assim realizarmos a extração dos fatores com rotação Varimax.

Usamos como parâmetro de corte das cargas fatoriais o valor de 0,5. Isso significa que apenas consideramos significativas as cargas fatoriais maiores que 0,5 para determinar a associação das variáveis aos fatores. Segundo a literatura, cargas fatoriais são correlações entre cada variável observada e o fator latente, indicando a magnitude e a direção da

associação (Hair et al., 2009). As cargas fatoriais ajudam a identificar quais variáveis são mais relevantes para cada fator específico.

Prosseguimos com a análise fatorial onde através do (APÊNDICE C da Tabela 14), observaram as percentagens dos respectivos cargas das variáveis em estudo: relativamente as perguntas do questionário, os itens Q11, Q12, Q13, Q14, Q15 e Q18 apresentam as percentagens 50,8%; 58,8%; 61,7%; 97,9%; 52,6% e 56% para o **fator 1**, denomina por “Ambiente no trabalho e Cultura Organizacional. O **fator 2** possui os itens das Q1, Q2, Q3, Q4 e Q5 com as seguintes percentagens 65,2%; 70,9%; 65,3%; 83% e 69,6% representando a “Remuneração e Benefício”. O **fator 3** apresenta os itens das Q19, Q20 e Q21 com as percentagens 83,4%; 55,6% e 66,6%, denominado “Equilíbrio entre o trabalho e Vida pessoal” por fim o **fator 4** com os itens Q6 e Q7 representam a percentagem entre 69,8% e 64,5%, denominado “Oportunidades de desenvolvimento profissional”.

4.3.1.2. Análise dos Resultados

Com a exclusão das variáveis que apresentaram valores abaixo do limite de 0,5 para cargas fatoriais, resultou-se num conjunto de 16 variáveis. As variáveis finais são as seguintes (Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q18, Q19, Q20 e Q21). Essas variáveis resultaram num conjunto de 4 fatores. O teste de KMO feito aos 16 variáveis apresentou um valor de 0,739, sendo superior a 0,5 e o teste de esfericidade de Bartlett feito apresentou também um valor inferior a 0,05, o que indica a aplicabilidade da análise fatorial. A Tabela 7 demonstra as variáveis que cumpriram os requisitos das cargas. A variância total apresentada é de aproximadamente 50%, o fator 1 (15,69%), o fator 2 (13,98%), o fator 3 (10,73%) e o fator 4 (9,09%).

Tabela 7 - Variáveis com as suas Respetivas Cargas

Variáveis	1	2	3	4
Remuneração e Benefícios				
Q1 - Estou satisfeito com minha remuneração atual.		0,652		
Q2 - Sinto que a remuneração que recebo é justa pelo trabalho que faço.		0,709		
Q3 - Os aumentos salariais acontecem em um ritmo satisfatório		0,653		
Q4 - Os benefícios oferecidos pela organização atendem às minhas necessidades.		0,83		
Q5 - Comparado a outras organizações similares, nossos benefícios são competitivos.		0,696		
Oportunidades de Desenvolvimento Profissional				
Q6 - Há oportunidades de promoção claras e acessíveis no meu local de trabalho.				0,698

Q7 - Os critérios para promoção na organização são justos e transparentes.				0,645
Ambiente de Trabalho e Cultura Organizacional				
Q11 - A diversidade é valorizada e promovida em nossa organização.	0,508			
Q12 - Sinto que há um senso de pertencimento e camaradagem entre os membros da equipa	0,584			
Q13 - A liderança demonstra um compromisso genuíno com a equidade e inclusão no local de trabalho.	0,617			
Q14 - A organização promove ativamente um ambiente de trabalho positivo.	0,976			
Q15 - A comunicação dentro da minha unidade/organização é clara e eficiente.	0,526			
Q18 - As oportunidades de feedback são eficazes para expressar preocupações ou sugestões sobre questões relacionadas ao trabalho.	0,56			
Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal				
Q19 - Sinto que há um bom equilíbrio entre minha vida profissional e pessoal.			0,834	
Q20 - A organização oferece opções flexíveis de trabalho que permitem um melhor equilíbrio entre minha vida profissional e pessoal.			0,556	
Q21 - Sinto-me capaz de gerenciar minhas responsabilidades profissionais e pessoais de forma equilibrada nesta organização.			0,666	

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao Jamovi.

De forma testar as hipóteses levantadas ao longo da realização do RSL, recorreremos ao apoio do software jamovi para obter a análise descritiva e a matriz de correlação dos respetivos fatores. A Tabela 8 apresenta a análise descritiva referente as variáveis dos respetivos fatores que foram calculadas.

Tabela 8 – Análise estatísticas dos respetivos Fatores

	Média	Mediana	Moda	DP
Q1	3	3	3	1,141
Q2	2,97	3	3	1,195
Q3	2,38	2	2	1,106
Q4	2,75	3	3	1,024
Q5	2,42	2	2	0,922
Remuneração e benefícios	2,704			1,07
Q6	316	3	3	0,979
Q7	3,08	3	3	0,965
Oportunidades de desenvolvimento profissional	3,12			0,97
Q11	3,17	3	3	0,767

Q12	3,25	3	3	0,943
Q13	3,33	3	4	1,024
Q14	3,28	3	3	0,881
Q15	3,47	4	4	0,835
Q18	3,36	3	3	0,861
Ambiente no trabalho e cultura organizacional	3,31			0,89
Q19	3,5	4	4	0,854
Q20	3,05	3	3	0,898
Q21	3,63	4	4	0,745
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	3,39			0,83

Fonte: Elaboração própria com dados do Jamovi.

Tendo em conta que foi utilizado a escala de *Likert* (1 a 5) para as respostas, é notório observar que o “Equilíbrio entre trabalho e Vida pessoal” apresenta a maior média (3,39) entre os fatores em estudo e um desvio-padrão de 0,83. Sendo que, o variável Q21, é o que mais contribui para a média apresentada.

Analisando o “Ambiente de trabalho e Cultura Organizacional” observa-se uma média de (3,31) e um desvio padrão de 0,89. A variável que mais contribui para a média é a Q15. Posteriormente, verifica-se que as “Oportunidades de desenvolvimento Profissional possuem uma média de (3,12) e o desvio-padrão de 0,97, sendo representado por apenas duas variáveis, com a variável Q6 sendo a que mais contribui para a média.

Por fim, analisamos a “Remuneração e Benefícios que possui a menor média entre os fatores, que é de (2,7), e um desvio-padrão de 1,07. A Q2 é a que mais contribui para a média apresentada.

Considerando a Tabela 9 abaixo que indica a média dos respetivos fatores, observamos que a satisfação se encontra de uma forma geral moderada.

Tabela 9 - Análise estatística

	Médias (M)
Fator 1: Ambiente de Trabalho e Cultura Organizacional	3,31
Fator 2: Remuneração e Benefícios	2,7
Fator 3: Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal	3,39
Fator 4: Oportunidades de Desenvolvimento Profissional	3,12
Satisfação global	3,13

Fonte: Elaboração Própria.

4.3.1.2.1. Coeficiente Correlações

Para Pallant (2011), o método estatístico mais adequado e mais aplicado para analisar a relação entre variáveis em estudo é a correlação de *Pearson*. O valor varia entre -1 a 1, sendo que os valores positivos indicam uma relação positiva, enquanto os valores negativos indicam uma relação negativa entre as variáveis em estudo. Desta forma, quanto mais próximo de -1 ou 1, maior será a relação apresentada entre eles.

Foi aplicado a matriz de correlação, com o intuito de analisar a correlação entre os fatores. Através dos cálculos dos valores das cargas que os fatores apresentaram com o respetivo resposta obtidos de cada um dos indivíduos numa escala de *Likert* de (1 a 5). Desta forma, conseguiu saber a colaboração de cada um dos fatores em relação a resposta por parte dos oficiais e a correlação que existe entre os 4 fatores. A Tabela 10 representa a correlação entre os fatores.

Tabela 10 - correlações entre os Fatores

	F1 Ambiente de trabalho e cultura organizacional	- F2 Remuneraçã o e benefícios	- F3 Equilíbri o entre trabalho e Vida pessoal	- F4 Oportunidades de Desenvolviment o profissional
F1 - Ambiente de Trabalho e Cultura Organizacional	—			
F2 - Remuneração e Benefícios	0.258*	—		
F3 - Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal	0.133	0.359**	—	

F4	-		0.435***	0.118	0.074	—
Oportunidades de Desenvolvimento Profissional						
A correlação é significativa no nível * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$						

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao Jamovi.

A matriz de correlação apresentado na tabela 8, demonstra que existe uma relação positiva, baixa e significativa entre o fator 2 e o fator 1 ($r=0,258$). Posteriormente, verifica uma relação positiva muito baixo entre o fator 3 e o fator 1 ($r=0,133$). Ao contrário do anterior observa-se uma correlação positiva, moderada e significativa entre o fator 4 e o fator 1 ($r=0,435$). Quanto ao fator 3 e o fator 2 ($r=0,359$) apresentam uma correlação positiva, baixa e significativa. Verifica-se uma relação positiva e muito baixa entre o fator 4 e o fator 2 ($r=0,118$), o mesmo se verifica entre o fator 4 e o fator 3 ($r=0,074$).

Relativamente a H1: **“Existe uma associação positiva entre ambiente de trabalho/cultura organizacional e a remuneração/benefícios”** após aplicação do teste de correlação de *Pearson* aos fatores, verificou-se que exista uma correlação fraca, positiva, e significativa entre as variáveis que fazem parte dos fatores. Comprovando a hipótese 1 que foi levantada no início da investigação.

Relativamente à H2: **“Existe uma relação positiva entre o ambiente de trabalho/cultura organizacional e a oportunidades de desenvolvimento profissional”** após verificado a tabela de correlação de *Pearson* (r), notou-se uma correlação moderada, positiva e significativa entre as variáveis que constituem os fatores. Comprovando-se a hipótese 2.

Relativamente à H3: **“Existe uma associação positiva entre remuneração/benefícios e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal”** analisando os fatores da tabela de correlação de *Pearson*, verifica-se uma correlação fraca, positiva, e significativa entre os fatores permitindo Comprovando a hipótese 3.

4.4. Discussão de Resultados da Análise Quantitativa

Os resultados obtidos sobre os quatro fatores em estudo permitem afirmar que os Oficiais das Forças Armadas Cabo Verde (FACV) demonstram um nível geral de satisfação, embora essa satisfação apresente variações conforme os diferentes aspetos analisados. Os dados indicam que o fator “Ambiente no Trabalho e Cultura Organizacional” exerce um

impacto positivo significativo na satisfação dos funcionários, destacando-se a variável comunicação como a principal responsável por essa satisfação.

Esta descoberta está em conformidade com a literatura existente, particularmente com os estudos de Purcell et al. (2009), que argumentam que um ambiente de trabalho positivo e inclusivo contribui substancialmente para o aumento da satisfação dos colaboradores. Segundo Purcell e colegas, a qualidade da comunicação dentro das organizações é crucial para promover um ambiente onde os funcionários se sintam valorizados e compreendidos, o que, por sua vez, eleva os níveis gerais de satisfação.

Adicionalmente, é importante notar que, embora a satisfação global dos Oficiais das FACV seja positiva, a variabilidade na satisfação sugere que outros fatores específicos também podem influenciar as percepções individuais. Essa heterogeneidade nas respostas indica a necessidade de uma abordagem multifacetada na gestão da satisfação dos funcionários, considerando tanto os fatores organizacionais amplos quanto as necessidades individuais dos oficiais.

Estudos adicionais, como os de Herzberg et al. (1959), reforçam a importância de fatores motivacionais, como reconhecimento, responsabilidade e oportunidades de crescimento, na promoção da satisfação no ambiente de trabalho. Tais fatores, aliados a um bom ambiente organizacional, podem potencializar a satisfação dos colaboradores de maneira mais ampla e eficaz. Além disso, a Teoria das Expectativas de Vroom (1964) destaca que a percepção de recompensas justas e proporcionais ao esforço despendido é fundamental para a satisfação e motivação dos funcionários.

Relativamente ao fator “Remuneração e Benefícios”, os resultados encontrados demonstram que este fator tem um impacto significativo na satisfação dos Oficiais. Os dados indicam que são necessárias mudanças neste fator para melhorar a satisfação dos Oficiais. A variável responsável pela menor satisfação é a justiça da remuneração em relação ao trabalho desempenhado (Q2). Este resultado corrobora com o estudo apresentado por Bustaman et al. (2014), que demonstra que a recompensa justa apresenta grande relevância na retenção dos colaboradores.

Quanto ao fator “Equilíbrio entre o Trabalho e Vida Pessoal”, este apresenta um índice de satisfação elevado, considerando a média apresentada. O resultado demonstrado é significativo, visto que o fator está ligado ao bem-estar dos Oficiais e à satisfação geral. A literatura também apoia esta conclusão, destacando a importância do equilíbrio entre vida

profissional e pessoal como um determinante crucial para a satisfação e bem-estar dos funcionários.

Relativamente ao fator “Oportunidades de Desenvolvimento Profissional”, há um entendimento moderada por parte dos Oficiais quanto às oportunidades claras para promoção. Esses resultados demonstram que as oportunidades de desenvolvimento profissional são vistas de forma positiva, mas ainda há espaço para melhorias. Este resultado confirma o estudo realizado por Nesimkasi (2020) sobre as oportunidades de promoção.

Resumidamente, os resultados encontrados neste estudo demonstram a relevância dos fatores “Equilíbrio entre o Trabalho e a Vida Pessoal” e “Ambiente de Trabalho/Cultura Organizacional” na satisfação dos colaboradores na instituição em que estão inseridos. A presente análise realizada pode trazer visões de extrema importância para as organizações, no sentido de melhorar a satisfação dos funcionários. Nesse sentido, devem ser identificadas as áreas de possíveis melhorias e implementadas medidas eficazes. A implementação dessas medidas não só pode aumentar a satisfação dos funcionários, mas também contribuir para a retenção de talentos e a melhoria da eficiência organizacional a longo prazo.

4.5. Análise Qualitativa de Dados

O presente subcapítulo destina-se a fornecer análise dos resultados obtidos nas respostas das entrevistas. O objetivo da entrevista é fornecer insights valiosos para a investigação e sobretudo ajudar as responder as perguntas de investigações.

4.5.1. Satisfação dos Oficiais em relação ao sistema de recompensas.

De modo dar resposta a pergunta de investigação foram selecionadas duas questões do guião de entrevistas.

Segundo o E1 e E3, consideram quando se trata da parte financeira consideram bom, tendo apresentado melhorias com o novo estatuto aprovado, já em relação as recompensas o E3 não observa a mesma forma, quando se trata em atribuição “louvores e medalhas”. O E2 por sua vez destaca que o sistema de compensação e recompensas das Forças Armadas como moderno e robusto.

O E5, considera que “as recompensas existentes nas Forças Armadas traduzem na satisfação no que diz respeito ao reconhecimento...”, e reforça que é vista de forma positiva. Já, o entrevistado 3 e 4, realçam que a uma subjetividade em relação ao sistema de recompensas.

4.5.2. Fatores responsáveis pela (in)satisfação dos Oficiais das FACV.

De modo dar resposta a pergunta de investigação 2, foram seleccionadas quatro questões da entrevista.

No que tange aos fatores responsável pela satisfação ou insatisfação, segundo o E1 “considera os benefícios não são tão maus em comparação com a realidade social”. O mesmo entrevistado reforça que deve ser explorado as aéreas de saúde, seguro de vida e habitação”.

Já o entrevistado 3 considera que “a parte financeira não é motivo de queixa, visto que houve uma revisão do novo estatuto” e vai de encontro com linha do pensamento do entrevistado 5. Já, o E4 afirma que “há uma insatisfação em relação as promoções por escolha, considerando como subjetivo e injusto”. Desta forma, o Entrevistado 1 destaca a carreira dos médicos que comparando com o pessoal das armas, quando se trata das promoções estão muito aquém. Sendo assim, foi mencionado pelo E3 ... que militares reclamem pela avaliação de mérito porque acreditem que são subjetivos”.

Os entrevistados 2, 3, 4 e 5 apontam que a nível da progressão na carreira tem sido decorrido de forma normalmente e de um modo geral satisfatório para os oficiais das forças armadas de Cabo Verde.

4.5.3. Possíveis medidas tomadas para diminuir a insatisfação ou aumentar satisfação dos Oficiais

De forma dar resposta a pergunta de investigação 3, foram seleccionadas três questões da entrevista.

Com base nas informações recolhidas, o E1 realça “as regras da atribuição de medalha são irreais causando insatisfação no seio dos militares...” ainda considera que as recompensas devem ser baseadas de acordo com a performance individual de cada um dos militares, ou seja, justiça e transparência. Também segundo o E1 e E2, consideram que uma das medidas a ser tomadas é em relação ao regulamento de avaliação de mérito e desempenho das Forças Armadas. Visto que, o E4 refere “Tem sido tentado melhorar o regulamento de avaliação do desempenho de forma tímida...”

Além disso outras medidas que deviam ser tomadas segundo o E4 são valorização no trabalho, projecção na carreira e participação na tomada de decisão.

Em resumo, o fator associado ao regulamento de avaliação de mérito e desempenho é visto como fator prioritário com vista a satisfação ou mitigar as insatisfações dos oficiais das forças armadas de Cabo Verde.

4.6. Discussão de Resultados da Análise Qualitativa

Relativamente aos resultados obtidos em relação aos sistemas de compensação e recompensas demonstram a sua relevância quando se trata na satisfação dos militares.

No que tange as medidas adotadas pelas forças armadas de Cabo Verde, verificou que em relação ao sistema de compensação e recompensas apresentaram melhorias com a aprovação do novo estatuto dos militares, principalmente na parte financeira, notou-se grande evolução. Relativamente as recompensas, mas em concreto aos louvores e medalhas que se encontram regulamentadas no artigo 32^a do RDM e do artigo 12º do Decreto-Lei 66/2005, considerando como ponto negativo dentro da instituição. Além disso, realçam que uma das medidas a serem tomadas é a revisão do regulamento de avaliação de mérito e desempenho das FA, de modo haver justiça e transparência quanto a aplicação das recompensas na organização e para melhorar a satisfação dos Oficiais.

Relativamente a promoção por escolha é um dos fatores que apresenta insatisfação, sendo que pedem transparência e justiça, corrobora com estudo de Chiang e Birtch (2011), onde concluíram a relevância da promoção para a satisfação dos colaboradores. No entanto, realçam a necessidade em explorar os benefícios como na aérea da (saúde, seguro de vida e habitação), de modo conseguir reter e atrair os colaboradores (Bustamam et al., 2014).

Conforme Hasanudin et al. (2018), A crítica à subjetividade das recompensas mostra micrômetro desejo de maior justiça, o que pode fortalecer os laços emocionais e o envolvimento com a organização.

Os entrevistados afirmam que há uma necessidade de recompensas mais justa e transparente, pode ser vista para um ambiente de trabalho, que são crucias para a satisfação dos oficiais conforme indica (Janakiraman et al., 2011).

Com base nas informações recolhidas, fica claro que o sistema de compensação e recompensas apresentam um forte impacto na satisfação dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde.

Conclui-se com o Novo Estatuto 2020, houve algumas melhorias para as Forças Armadas de Cabo Verde, contudo, há ainda alguns aspetos a serem trabalhadas por forma a

melhorar a satisfação ou mitigar a insatisfação destes, fatos que foram sustentados pelas entrevistas realizadas.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo, destina-se a apresentar as principais conclusões encontradas ao longo desta pesquisa, obtidas através da revisão sistemática de literatura, e através de uma abordagem mista, utilizando tanto a análise qualitativa quanto quantitativa, procurou-se uma visão abrangente e detalhada sobre os diferentes fatores que influenciam a satisfação Profissional dos militares (Oficiais) das Forças Armadas de Cabo Verde.

A revisão sistemática permitiu fazer uma enquadramento teórica sobre a temática em estudo. A análise quantitativa dos questionários nos permitiu verificar as relações existentes entre as variáveis sobre a satisfação profissional. Através da análise fatorial, correlação de *Pearson* e análises descritivas. A análise qualitativa, através das entrevistas permitiu tirar insights valiosos e identificação de temas para investigações futuras.

A partir desta análise, o objetivo é dar respostas as questões de investigação levantadas no decorrer do estudo, e também, expor as limitações encontrados durante á investigação.

Iniciando pela PD1: **“Qual é o grau de satisfação dos Oficiais quanto as práticas do sistema de recompensas?”** tendo por base a análise dos resultados obtidos evidenciam que a satisfação dos oficiais é afetada por diversos multi-relacionadas. A “remuneração e benefícios”, “ambiente no trabalho e cultura organizacional”, “equilíbrio entre trabalho e vida pessoal” e “oportunidades de desenvolvimento profissional” exercem uma função importante e significativo na perceção da satisfação dos oficiais. Os resultados demostram uma divergência na perceção das recompensas financeiras “remuneração”, sendo para na análise quantitativa a perceção é menor e na análise qualitativa a perceção é maior, ou seja, os Oficiais subalternos estão menos satisfeito em comparação com os oficiais superiores em relação a este fator em estudo.

Relativamente à PD2: **“Quais são os fatores que contribuem para a satisfação e insatisfação dos Oficiais?”** Com base nos resultados, é possível afirmar que os fatores que contribuem para a satisfação dos Oficiais das FACV são: “ambiente no trabalho e cultura organizacional”, “equilíbrio entre trabalho e vida pessoal”, “oportunidades de desenvolvimento na carreira” e “benefícios” esses contribuíam de forma positivo. Os fatores que contribuíam para insatisfação são: “remuneração”, “promoções por escolha” e “louvores e medalhas” os que contribuíam de forma negativa na perceção dos oficiais.

No que concerne à PD3: **“Que medidas deveriam ser adotadas para diminuir a insatisfação ou aumentar a satisfação dos oficiais em relação aos sistemas de recompensas?”** A satisfação dos Oficiais é de extrema importância para a organização, contudo os resultados indicam que há algumas medidas que devem ser aplicadas. Uma das medidas é a revisão do sistema de avaliação de mérito e de desempenho, visto que é um processo importante para recompensar os Oficiais. A outra medida é a transparência e justiça quando se trata das promoções por escolha, e a atribuição de medalha e louvores, visto que a sua atribuição é uma raridade.

Desta forma, é possível responder à Pergunta de Partida **“Qual é o impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde?”** os resultados demonstram que o sistema de compensação e recompensas apresentam impacto significativo na satisfação dos Oficiais. Esses são os fatores que impactam a satisfação dos Oficiais das FACV.

“O ambiente no trabalho e cultura organizacional”, “o equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal” e a “oportunidade de desenvolvimento profissional” são os que contribuem de forma positiva para a satisfação dos Oficiais de FACV.

Relativamente às remunerações e benefícios os Oficiais apresentam uma percepção divergente. Sendo os Oficiais subalternos estão insatisfeitos em relação a este fator, enquanto os oficiais superiores são de opinião oposta, ou seja, apresentam um índice de satisfação em relação ao fator em causa.

No entanto, a transparência nas promoções por escolha, e a raridade das atribuições das medalhas e louvores são áreas que precisam de ser melhoradas. A revisão ou implementação de um sistema de avaliação de mérito e desempenho mais claro e objetivo pode ajudar a mitigar a insatisfação e a promover um ambiente de trabalho mais justo e motivador.

Sendo assim foi possível identificar eixos, para investigações futuras, visto que o sistema de compensação e recompensas apresentam impacto significativo nos militares, recomenda-se estudos longitudinais que possam acompanhar as mudanças na satisfação dos Oficiais ao longo do tempo, particularmente, após implementação de novas políticas ou mudanças organizacionais. Também estudos comparativos com outras Forças Armadas dos diferentes países poderiam proporcionar uma visão mais vasta e contextualizada sobre os fatores que influenciam a satisfação dos militares.

Além disso, a investigação de outros fatores que não foram abordados neste estudo, como o impacto da liderança e das condições físicas de trabalho, pode enriquecer ainda mais a compreensão sobre a satisfação dos Oficiais das FACV.

Para concluir, este estudo, destaca-se a complexidade e a multifacetada natureza da satisfação profissional dos Oficiais das FACV. Ao reconhecer e abordar os diversos fatores que influenciam a satisfação, as FACV, podem desenvolver estratégias mais eficazes para melhorar o bem-estar a motivação dos Oficiais. A implementação de medidas baseadas nos resultados deste estudo pode não apenas aumentar a satisfação dos militares, mas também contribuir para a eficiência e a eficácia das operações militares em Cabo Verde.

Desta forma, a principal limitação encontrada durante a investigação foi o número limitado de respostas ao inquérito por questionário, o que fez com este estudo seja um estudo exploratória.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Ahmadi, H. (2009). Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(1), 40–54. <https://doi.org/10.1108/09526860910927943>.
- AlBattat, A. R., Som, A. P. M., & Helalat, A. S. (2014). Higher dissatisfaction higher turnover in the hospitality industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(2), 45.
- Albrecht, S. L. (2018). Work engagement and the positive power of meaningful work. In *Advances in positive organizational psychology* (pp. 237–260). Emerald Group Publishing Limited.
- Allen, R. S., Evans, W. R., & White, C. S. (2011). Affective organizational commitment and organizational citizenship behavior: examining the relationship through the lens of equity sensitivity. *Organization Management Journal*, 8(4), 218–228.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2004). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach*, McGraw-Hill, Berkshire.
- Boselie, P., & Van Der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(3), 165–172.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford university press.
- Budiman, A., Anantadjaya, S. P. D., & Prasetyawati, D. (2014). Does job satisfaction influence organizational citizenship behavior? An empirical study in selected 4-star hotels in Jakarta, Indonesia. *An Empirical Study in Selected*, 130–149.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 392–402.

- Câmara, P. B. (2016). Os sistemas de recompensa e a gestão estratégica de recursos Humanos. Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas ea gestão estratégica de recursos humanos*.
- Çelik, G., & Oral, E. (2021). Mediating effect of job satisfaction on the organizational commitment of civil engineers and architects. *International Journal of Construction Management*, 21(10), 969–986.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Wesson, M. J. (2019). Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace. (6.^a Ed.) Nova Iorque, USA: McGraw-Hill Education.
- Chang, C.-S., & Chang, H.-H. (2008). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265–274.
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2011). Reward climate and its impact on service quality orientation and employee attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 3–9.
- Chizzotti, A. (2000). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. Cortez editora.
- Choi, Y.-R. (2009). An empirical study on the effect of internal marketing on the job satisfaction, organizational commitment and turnover intention in international logistics firm: primarily on international freight forwarders. *Journal of Korea Port Economic Association*, 25(4), 45–62.
- Correia, L. M., Peres, M. de H. de M., Peres, M. I. M., Richardson, R. J., & Wanderley, J. C. V. (1999). Pesquisa social: métodos e técnicas. *São Paulo: Atlas*.
- Davidson, M. C. G. (2003). An integrated approach to service quality in hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(1–2), 71–85.
- Fanggidae, R. E., Nursiani, N. P., & Bengngu, A. (2019). The influence of reward on organizational commitment towards spirituality workplace as a moderating variable. *J. Mgt. Mkt. Review*, 4(4), 260–269.

- Fávero, L. P. L., Belfiore, P. P., Silva, F. L. da, & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*.
- Ferrão, H. M. D. M. (2019). Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional nos oficiais e sargentos dos quadros permanentes das forças armadas portuguesas (Mestrado em Ciências Militares-Segurança e Defesa). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS-5*. Penso Editora.
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: lusodidacta.
- Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2019). Revisão Sistemática da Literatura: Conceituação, Produção e Publicação. *Logeion: Filosofia Da Informação*, 6(1), 57–73. <https://doi.org/10.21728/.201961>.
- Gautam, P. K. (2019). Comprehensive reward system, employee motivation and turnover intention: evidence from Nepali banking industry. *Gautam, P. (2020). Comprehensive Reward System, Employee Motivation and Turnover Intention: Evidence from Nepali Banking Industry. Quest Journal of Management and Social Sciences*, 1(2), 181–191.
- Ge, J., He, J., Liu, Y., Zhang, J., Pan, J., Zhang, X., & Liu, D. (2021). Effects of effort-reward imbalance, job satisfaction, and work engagement on self-rated health among healthcare workers. *BMC Public Health*, 21, 1–10.
- George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Gomes, J. e Cesário, F. (coord.), (2014), *Investigação em Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Escolar Editora.
- Hafiza, N. S., Shah, S. S., Jamsheed, H., & Zaman, K. (2011). Relationship between rewards and employee's motivation in the non-profit organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 4(2), 327–334.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.

- Hasanudin, A. I., Yuliansyah, Y., & Uii, M. (2018). Four possible rewards (or punishments) for innovation-Their effect on the employee. *Problems and Perspectives in Management*, 16(2), 232–240.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1993). The motivation to work. New Brunswick, New Jersey: Transaction.
- Hoppock, R. (1935). *Harper Job satisfaction*. Oxford, England.
- Janakiraman, R., Parish, J. T., & Berry, L. L. (2011). The effect of the work and physical environment on hospital nurses' perceptions and attitudes: Service quality and commitment. *Quality Management Journal*, 18(4), 36–49.
- Kim, H. J., Tavitiyaman, P., & Kim, W. G. (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33(3), 369–390. <https://doi.org/10.1177/1096348009338530>.
- Kim, N. (2014). Employee turnover intention among newcomers in travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), 56–64.
- Kristanti, S., Purba, P. Y., & Simanjuntak, D. C. Y. (2019). Pengaruh Insentif Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Hamparan Orionhasil Optimal. *Akrab Juara: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, 4(1), 133–143.
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1992). *Culture, control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*. CUP Archive.
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484–500.
- Lyons, F. H., & Ben-Ora, D. (2002). Total rewards strategy: The best foundation of pay for performance. *Compensation & Benefits Review*, 34(2), 34–40.
- Mbah, S. E., & Ikemefuna, C. O. (2012). Job satisfaction and employees' turnover intentions in total Nigeria PLC in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(14), 275–287.
- Miceli, M. P., & Lane, M. C. (1990). *Antecedents of pay satisfaction: A review and extension*. College of Business, Ohio State University.

- Millmore, M., & Lewis, P. (2007). *Strategic human resource management: contemporary issues*. Pearson Education.
- Mitiko, D., & Hanashiro, M. (n.d.). *Sistema Estratégico de Recompensas para Executivos: Oportunidades e Desafios* (Vol. 3, Issue 5).
- Mohammed, A.M., Lai, Y., Daskalaki, M., & Saridakis, G. (2016). Employee turnover as a cost factor of organizations. In *Research Handbook on Employee Turnover* (pp. 109–126). Edward Elgar Publishing.
- Mossbarger, M., & Eddington, J. (2003). *Methods for Motivating Employees*. [Online] Weber State University.
- Muqoyyaro, L. (2018). *The Effect of Reward on Job Satisfaction of PDAM Magetan Employees*. *Equilibrium: Scientific Journal of Economics and Its Learning*, 6 (1), 95.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). Psychological testing. *Principles, and Applications*, Englewood Cliffs, 18.
- Nesimnasi, S. A. R. (2022). Job Crafting Antecedents and Consequences: A Literature Review. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga*, 32(2).
- Newbert, SL (2007), “Pesquisa empírica sobre a visão da empresa baseada em recursos: uma avaliação e sugestões para pesquisas futuras”, *Strategic Management Journal*, vol. 28, não. 2, pág. 121.
- Nguyen, P., Le, N., Trieu, H., Huynh, T., & Tran, H. Q. (2022). Determinants of Turnover Intention: Tha Case of Public Servants in Vietnam. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 149–160. <https://doi.org/10.21511/202-20-22-13>.
- O’Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology*, 48(2), 197–209.
- Oliveira, S. L. de. (1999). Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. In *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses* (pp. xx–320).
- Pallant, J. (2011). *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.

- Peluso, A. M., Innocenti, L., & Pilati, M. (2017). Pay is not everything: Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), 311–327.
- Petrescu, A. I., & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29(7), 651–667. <https://doi.org/10.1108/01437720810908947>.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International journal of management reviews*, 5(3-4), 137-168.
- Pope, C., Mays, N., & Popay, J. (2007). Synthesizing quantitative and qualitative health research. *Adelaide: Ramsay Books*.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Purcell, J., Kinne, N., Swart, J., Rayton, B.E. and Hutchinson, S. (2009), *People Management and Performance*, Routledge, London.
- Rafiq, M., Javed, M., Khan, M., & Ahmed, M. (2012). Effect of rewards on job satisfaction evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 337–347.
- Revelle, W. (2023). *psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research*. [R package]. Retrieved from.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698.
- Robbins, S. P. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2010.
- Rosado, D. P. (2017). Elementos essenciais de sociologia geral. *Gradiva Publicações, SA*.
- Silva, A. J. H. da. (2014). *Metodologia de pesquisa: conceitos gerais*.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265–269.
- Sousa, M. J., de Carvalho, M. M., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: Segundo Bolonha*. Pactor-Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Califórnia: Sage Publications.
- Talini, D., & Baldasseroni, A. (2019). La promozione della salute nei luoghi di lavoro. *La Medicina Del Lavoro*, 110(4), 321.
- Tavares, J. I. R. (2019). *Satisfação profissional e práticas de gestão de recursos humanos: estudo do caso Doctoral Dissertation*.
- Terra, A. L. (2015). A metodologia quadripolar de investigação científica aplicada em Ciência da Informação: relato de experiência. *Prisma. Com*, 45–66.
- Toussaint Miller, V. (2017). *Exploring Employment Equity: Diversity & Inclusion in Canada's Legislation & Policy*.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. new york: John willey & sons. Inc. *Vroom Work and Motivation* 1964, 60.
- Wang, Q., Weng, Q., & Jiang, Y. (2020). When does affective organizational commitment lead to job performance: integration of resource perspective. *Journal of Career Development*, 47(4), 380–393.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392.
- Wirawan, I. D. G. K., & Sudharma, I. N. (2015). The influence of communication, motivation and environment, physical work on job satisfaction of secretariat employees in Denpasar City. Badung: Udayana University Doctoral Dissertation.
- Ying, L. Q., bin S Senathirajah, A. R., Al-Ainati, S., Haque, R., Isa, M. bin M., Ramasamy, G., & Krishnasamy, H. N. (2023). Strategic Human Resource Management Factors

Influencing Job Satisfaction in Malaysian Audit Firms: Towards Improving Employment Policy. *International Journal of Operations and Quantitative Management*, 29(2), 316–339.

Zaharie, M., Kerekes, K., & Osoian, C. (2018). Employee wellbeing in health care services: The moderating role of job satisfaction on the relationship between burnout and turnover. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 11(2), 124.

LEGISLAÇÃO CONSULTADA

Constituição da República de Cabo Verde (2010). Lei Constitucional n.º 1/VII/2010. Boletim Oficial, I Serie n.º 17- Quarta Revisão Constitucional.

Decreto-Lei n.º 18/2023 B.O. n.º 69. I. Serie 20.06.2023 – Estabelece a estrutura, organização e funcionamento dos Órgãos das Forças Armadas.

Lei n.º 60/IV/92 de 21 de dezembro: Delimita as áreas marítimas de Cabo Verde.

Ministério de Defesa Nacional (2005). Decreto-Lei n.º 66/2005 de 24 de outubro.

Ministério de Defesa Nacional (2009). Decreto-Lei n.º 51/2009 B.O.n.º 45. I. Serie 31.11.2009 – Estabelece a macroestrutura, a organização e as normas de funcionamento do MDN.

Ministério de Defesa Nacional (2011). Resolução n.º 5/2011 de 17 de janeiro: Conceito Estratégico de Defesa e Segurança Nacional. Boletim Oficial, I série, n.º 31.

Ministério de Defesa Nacional. Decreto-Regulamentar n.º 4/2009 de 12 de janeiro, que estabelece as atribuições, competência e organização dos comandos funcionais.

Publicado (retificação) no Boletim Oficial I Série Número 3 de 8 de fevereiro de 1993 Lei das Forças Armadas Lei n.º 62/IV/92* de 30 de dezembro.

SITES CONSULTADOS

Forças Armadas de Cabo Verde (2024). In portal das Forças Armadas. <https://www.operacional.pt/as-forcas-armadas-cabo-verdianas>.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Na perspectiva de Field (2009), aborda que em termos estatísticos, existe duas maneiras de analisar a fiabilidade dos questionários: podem ser feitas de em conjunto como pode ser feita de forma individual. Primeiramente foi analisada a fiabilidade do questionário em conjunto de acordo com a tabela em baixo indicado:

Tabela 11 - Alpha de Cronbach

Estatísticas de Fiabilidade	
nº de itens	α de Cronbach
21	0.864

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao Jamovi.

De seguida foi feita a análise de fiabilidade individualmente a todas as questões. Os valores que se encontram em baixo na tabela n^ªX indicam a consistência interna de cada uma das perguntas de questionário que foi realizado. Os valores discriminados variam entre 0.852 que é o valor mínimo e os 0,863 que é o valor máximo.

Com base na análise de consistência interna realizada do questionário “Satisfação Profissional” a partir da análise do coeficiente alfa de *Cronbach*. Na perspectiva de Murphy e Davidsholfer (1988, p.89), a interpretação dos valores de alfa *Cronbach* podem ser feitas de seguinte maneira: caso o valor for inferior ou igual a 0,6 é considera **inaceitável**; se o valor for igual a 0,7 é considerado **baixo**; se o valor tiver entre 0,8 e 0,9 é considerado **moderado a elevado**; e caso o valor for superior a 0,9 é considerado **excelente**.

Tabela 12 - Alpha de Cronbach Individualmente

α de Cronbach		
Q1	0.855	Moderado/Elevado
Q2	0.853	Moderado/Elevado
Q3	0.859	Moderado/Elevado
Q4	0.852	Moderado/Elevado
Q5	0.857	Moderado/Elevado
Q6	0.859	Moderado/Elevado
Q7	0.858	Moderado/Elevado
Q8	0.862	Moderado/Elevado
Q9	0.858	Moderado/Elevado
Q10	0.863	Moderado/Elevado
Q11	0.857	Moderado/Elevado

Q12	0.856	Moderado/Elevado
Q13	0.858	Moderado/Elevado
Q14	0.857	Moderado/Elevado
Q15	0.852	Moderado/Elevado
Q16	0.859	Moderado/Elevado
Q17	0.858	Moderado/Elevado
Q18	0.854	Moderado/Elevado
Q19	0.862	Moderado/Elevado
Q20	0.861	Moderado/Elevado
Q21	0.860	Moderado/Elevado

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao Jamovi.

APÊNDICE B - AVALIAÇÃO DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS DADOS

Com o término da recolha de dados, que obteve um resultado da amostra num total de 64 oficiais da FACV que se encontra no ativo. No entanto, primeiramente foi realizado a fiabilidade do questionário. No presente apêndice foi feita a análise estatística descritiva com o intuito de verificar se as condições de normalidade. A realização de análise de dados descritivas é extremamente importante de modo a avaliar a distribuição dos dados que foram recolhidos e para aplicação de determinadas técnicas estatísticas.

Tabela 13 - Estatística Descritiva Satisfação Profissional

	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Assimetria	W	p
Q1	3.00	3.00	1.141	1	5	-0.06620	0.918	< .001
Q2	2.97	3.00	1.195	1	5	0.00417	0.917	< .001
Q3	2.38	2.00	1.106	1	5	0.50930	0.884	< .001
Q4	2.75	3.00	1.024	1	5	-0.20629	0.895	< .001
Q5	2.42	2.00	0.922	1	4	0.04895	0.880	< .001
Q6	3.16	3.00	0.979	1	5	-0.01001	0.906	< .001
Q7	3.08	3.00	0.965	1	5	-0.26965	0.900	< .001
Q8	3.13	3.00	0.787	1	5	-0.02523	0.866	< .001
Q9	3.61	4.00	0.828	2	5	-0.18792	0.866	< .001
Q10	2.97	3.00	1.007	1	5	-0.32058	0.872	< .001
Q11	3.17	3.00	0.767	1	5	-0.52407	0.836	< .001
Q12	3.25	3.00	0.943	1	5	-0.29327	0.892	< .001
Q13	3.33	3.00	1.024	1	5	-0.52340	0.890	< .001
Q14	3.28	3.00	0.881	1	5	-0.01711	0.864	< .001
Q15	3.47	4.00	0.835	2	5	-0.23572	0.858	< .001
Q16	3.25	3.00	0.943	1	5	-0.52789	0.874	< .001
Q17	3.31	3.00	0.814	1	5	-0.45843	0.856	< .001
Q18	3.36	3.00	0.861	1	5	-0.47074	0.870	< .001
Q19	3.50	4.00	0.854	1	5	-0.55149	0.861	< .001
Q20	3.05	3.00	0.898	1	5	-0.36501	0.876	< .001
Q21	3.63	4.00	0.745	1	5	-0.91998	0.799	< .001

Fonte: Elaboração Própria com recurso a Jamovi.

APÊNDICE C - FATORES DO QUESTIONÁRIO

Validade da análise fatorial

Nesta secção foi realizado a análise fatorial exploratória do inquérito por questionário da Parte II sobre a satisfação profissional. Nesta análise fatorial foi aplicado a rotação VARIMX, sendo que a rotação varimax tenta maximizar a dispersão do peso que se encontra dentro dos fatores. De acordo o Field (2009), o a agrupamento dos variáveis torna-se mais fácil a sua interpretação. A aplicação da rotação fornece uma ajuda extremamente importante porque procura minimizar a dificuldade na interpretação dos dados que foram fornecidos.

Para além, da aplicação da análise fatorial exploratório, foi conduzida também uma análise fatorial exploratório da Parte II do inquérito por questionário. A análise fatorial confirmatória é uma técnica que é considerado preponderante com o objetivo de confirmar e testar a estrutura fatorial proposta. No entanto, é possível afirmar que a partir da análise fatorial exploratória torna-se viável analisar a consistência do resultado que foram obtidos no presente estudo em comparação com estudos feitos anteriores, sendo assim oferecendo um contributo importante no que tange a validade das medidas que foram usados.

Tabela 14 - Fatores do questionário Satisfação Profissional

Fatores						
Itens	1	2	3	4		Singularidade
Q1		0.652	0.350			0.44237
Q2		0.709	0.376			0.34204
Q3		0.653				0.54778
Q4		0.830				0.22973
Q5		0.696				0.47674
Q6				0.698		0.47179
Q7	0.434			0.645		0.39197
Q8		0.324		0.405		0.72912
Q9			0.303	0.340		0.71146
Q10						0.86796
Q11	0.508			0.353		0.60466
Q12	0.584			0.412		0.48489
Q13	0.617			0.415		0.43962
Q14	0.979					0.00500
Q15	0.526	0.335				0.51648
Q16			0.487			0.67195

Q17	0.472					0.71634
Q18	0.560		0.303			0.52471
Q19			0.834			0.27530
Q20			0.556			0.63484
Q21			0.666			0.52327

Fonte: Elaboração Própria com recurso ao Jamovi.

Tabela 15 - Análise fatorial confirmatória

ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	p
Fator 1	Q1	0.861	0.1299	6.63	< .001
	Q2	0.965	0.1348	7.16	< .001
	Q3	0.718	0.1293	5.55	< .001
	Q4	0.824	0.1163	7.09	< .001
	Q5	0.593	0.1131	5.24	< .001
Fator 2	Q6	0.467	0.1411	3.31	< .001
	Q7	0.978	0.1921	5.09	< .001
Fator 3	Q11	0.474	0.0919	5.16	< .001
	Q12	0.694	0.1081	6.42	< .001
	Q13	0.756	0.1178	6.42	< .001
	Q14	0.628	0.1028	6.11	< .001
	Q15	0.507	0.1027	4.93	< .001
	Q18	0.499	0.1078	4.63	< .001
Fator 4	Q19	0.684	0.1083	6.31	< .001
	Q20	0.539	0.1149	4.69	< .001
	Q21	0.542	0.0939	5.78	< .001

Fonte: Elaboração própria com recurso ao jamovi.

APÊNDICE D - INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Este inquérito por questionário é realizado no âmbito da Trabalho de Investigação Aplicada que confere o grau de Mestre em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar, intitulado ao tema “Impacto do sistema de compensação e recompensas para a satisfação dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde”.

O presente questionário destina-se aos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde que se encontram no ativo. O intuito é perceber e analisar o grau de satisfação dos Oficiais em relação ao sistema de recompensas e também em relação a nível profissional e pessoal. Entretanto a sua resposta é extremamente importante para o sucesso do estudo.

O presente questionário é anónimo e confidencial e o seu preenchimento tem uma duração de 5 minutos.

Obrigado pela sua contribuição!

Parte I

Secção 1- Dados Sociodemográficos

1. Sexo:

Masculino____

Feminino____

2. Idade:

Inferior a 24 anos____

Entre 25-29____

Entre 30-34____

Entre 35-39____

Entre 40-44____

Entre 45-49____

Mais de 50 anos____

3. Posto:

Major-General____

Brigadeiro-General/Comodoro ____

Coronel/Capitão-do-Mar ____

Tenente-Coronel/Capitão-de-Navio ____

Major/Capitão-de-Patrolha ____

Capitão/Capitão-Tenente ____

Primeiro-Tenente ____

Tenente ____

Subtenente ____

4. Tempo de serviço:

Menos de 2 anos ____

Entre 2 - 4 anos ____

Entre 4 - 6 anos ____

Entre 6 - 8 anos ____

Entre 8 - 10 anos ____

Entre 10 - 20 anos ____

Mais de 20 anos ____

5. Habilitações Literárias:

Licenciatura ____

Mestrado ____

Doutoramento ____

Outra ____

6. Arma/serviço/Especialidade: ____

7. Prestação de serviço:

Quadro Permanente (QP) ____

Regime Contrato (RC)____

Serviço Efetivo Normal (SEN)____

Regime Voluntariado (RV)____

Parte II – Satisfação Profissional

Selecione o número de (1 a 5), que corresponde a sua opinião

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo/Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente

1. Estou satisfeito com minha remuneração atual.					
2. Sinto que a remuneração que recebo é justa pelo trabalho que faço.					
3. Os aumentos salariais acontecem em um ritmo satisfatório.					
4. Os benefícios oferecidos pela organização atendem às minhas necessidades.					
5. Comparado a outras organizações similares, nossos benefícios são competitivos.					
6. Há oportunidades de promoção claras e acessíveis no meu local de trabalho.					
7. Os critérios para promoção na organização são justos e transparentes.					
8. Sinto que minha progressão na carreira aqui é tão rápida quanto seria em outras instituições.					
9. Acredito que há espaço para avançar significativamente na minha carreira dentro desta organização.					
10. Recebo orientação adequada sobre como progredir na minha carreira aqui					
11. A diversidade é valorizada e promovida em nossa organização.					
12. Sinto que há um senso de pertencimento e camaradagem entre os membros da equipa.					

13. A liderança demonstra um compromisso genuíno com a equidade e inclusão no local de trabalho.					
14. A organização promove ativamente um ambiente de trabalho positivo.					
15. A comunicação dentro da minha unidade/organização é clara e eficiente.					
16. Sinto que minha opinião é considerada em decisões que afetam meu trabalho e minha unidade.					
17. As decisões importantes são comunicadas de maneira oportuna e transparente.					
18. As oportunidades de feedback são eficazes para expressar preocupações ou sugestões sobre questões relacionadas ao trabalho.					
19. Sinto que há um bom equilíbrio entre minha vida profissional e pessoal.					
20. A organização oferece opções flexíveis de trabalho que permitem um melhor equilíbrio entre minha vida profissional e pessoal.					
21. Sinto-me capaz de gerenciar minhas responsabilidades profissionais e pessoais de forma equilibrada nesta organização.					

Fonte: Versão adaptada por Malheiro (2009) de Paul E. Spector (1997, p. 3).

APÊNDICE E - GUIA DE ENTREVISTA

Identificação do entrevistado:

Nome:

Cargo/Função:

Posto:

Data:

Questões

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração de uma Dissertação, que confere o grau de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “O impacto do sistema de compensação e recompensas para a satisfação dos oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde”.

Esta entrevista está direcionada para os Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde que desempenha ou desempenham funções na área de Gestão de Recursos Humanos. No entanto o seu contributo será muito importante para o sucesso da Investigação.

1. O que pode dizer sobre o sistema de recompensas e compensação praticadas pelas Forças Armadas de Cabo Verde?

R:

2. Que medidas prevê que sejam tomadas para a (in)satisfação dos oficiais de Cabo Verde?

R:

3. Tem conhecimento de algumas medidas a serem tomadas para melhorar a satisfação dos oficiais ou para mitigar a insatisfação?

R:

4. Os benefícios que recebem são tão bons como das outras entidades? Se não, Porquê?

R:

5. Em relação as promoções, considera-se satisfeito com as oportunidades de promoção? Se não, Porquê?

R:

6. Como tem sido o nível de progressão na carreira dos Oficiais das FACHV?

R:

7. Na sua opinião, qual é o impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos oficiais das FACHV?

R:

8. Para concluir, tem algo que gostaria de acrescentar a esta entrevista que não foi abordado?

R:

Muito obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE F - PERGUNTAS DE ENTREVISTAS

Pergunta de Partida	Questões de entrevistas
Qual é o impacto do sistema de compensação e recompensas para a satisfação dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde?	1- O que pode dizer sobre o sistema de recompensas e compensação praticadas pelas Forças Armadas de Cabo Verde? 2- Que medidas prevê que sejam tomadas para a (in)satisfação dos oficiais de Cabo Verde? 3- Tem conhecimento de algumas medidas a serem tomadas para melhorar a satisfação dos oficiais ou para mitigar a insatisfação? 4- Os benefícios que recebem são tão bons como das outras entidades? Se não, Porquê? 5- Em relação as promoções, considera-se satisfeito com as oportunidades de promoção? Se não, Porquê? 6- Como tem sido o nível de progressão na carreira dos Oficiais das FACV? 7- Na sua opinião, qual é o impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos oficiais das FACV? 8- Para concluir, tem algo que gostaria de acrescentar a esta entrevista que não foi abordado?

Perguntas do Guião	Entrevistados	Citações dos Entrevistados	Ideias centrais
1- O que pode dizer sobre o sistema de recompensas e compensação praticadas pelas Forças Armadas de Cabo Verde?	E1	"... diria que o sistema de compensação nas FACV melhorou significativamente com a aprovação do Novo Estatuto das Forças Armadas..." "...campo das recompensas muito temos que trabalhar ainda para promover uma melhor organização..."	Melhoria no quadro salarial com o novo estatuto, mas realça que é preciso organização, transparência nas recompensas e em outros benefícios
	E2	o sistema de recompensas e compensação praticadas pelas forças armadas de cabo verde é um sistema moderno, robusto e baseado no mérito	SR das FACV é moderno, robusto e baseado no mérito.
	E3	... a parte financeira, temos um quadro remunerativo muito bom e atrativo." "Relativamente a parte que é expressa em louvores e medalhas não é tao justa, visto que o sistema de avaliação é subjetiva e muitas vezes depende do Comandante..."	Componente financeira das forças armadas bastante justa e atrativo. Os louvores e as medalhas são subjetivos a sua atribuição.
	E4	"O sistema de compensação e recompensas é bastante subjetiva e diferem de regiões por regiões bem como dos Ramos."	Subjetiva.
	E5	"as recompensas das Forças Armadas de Cabo Verde encontram-se plasmadas no Regulamento Disciplina Militar." "...As recompensas existentes nas Forças Armadas traduzem na satisfação no que diz respeito ao reconhecimento..."	As recompensas das Forças armadas de acordo com o regulamento.

Perguntas do Guião	Entrevistados	Citações dos Entrevistados	Ideias centrais
2- Que medidas prevê que sejam tomadas para a (in)satisfação dos oficiais de Cabo Verde?	E1	".... Há campos que podem ainda ser explorados em que ao mesmo não sendo as Forças Armadas capazes de assegurar por razões orçamentais do estado..." SR, precisamos reorganizar todo este panorama que inicia e sobretudo, em adaptá-lo numa logica de dia-a-dia." as regras da atribuição da medalha são irreais á nossa realidade ... causando insatisfação no seio dos militares..."... é a questão de justiça e transparência ... fazer com que as recompensas estão de acordo com desempenho individual..."	Melhorar o sistema de recompensas sobretudo quando se trata na atribuição das medalhas. Baseando no desempenho individual de forma mitigar a insatisfação em relação as recompensas. Justiça e transparência.
	E2	"...Os Oficiais encontram todos satisfeitos, por isso não é preciso que sejam tomadas nenhum tipo de medidas."	Não há necessidades de medidas
	E3	"...não existe insatisfação relativamente a parte financeira..., mas sim relativamente a avaliação de mérito dos militares." "A medida que deve ser tomada é rever o regulamento de mérito e do desempenho das FA..."	Regulamento de mérito e do desempenho das FA.
	E4	"A valorização dos trabalhos realizados, justa compensação e uma correta projeção na carreira e espaço na participação na tomada de decisão."	valorização do trabalho, justa compensação, projeção na carreira e participação na tomada de decisão.
	E5	"Não conheço nenhuma insatisfação em relação a recompensa ou compensação..."	Há uma satisfação em relação as recompensas e compensação.

Perguntas do Guião	Entrevistados	Citações dos Entrevistados	Ideias centrais
3- Tem conhecimento de algumas medidas a serem tomadas para melhorar a satisfação dos oficiais ou para mitigar a insatisfação?	E1	"..., mas no campo do sistema de recompensas de que no campo de compensação é o novo regulamento de avaliação de mérito." "O regulamento ainda não está a ser utilizada vai minimizar as questões de subjetividade na atribuição de avaliações..."	Um novo regulamento de mérito, que seja justo e transparente.
	E2	Não existe insatisfação, não há como mitigá-lo...fruto disso é a aprovação do novo estatuto em 2020..."	Prevenção.
	E3	"É rever o regulamento de avaliação de mérito e de desempenho previsto no Plano de Atividade do Comando Pessoal."	regulamento de avaliação de mérito e desempenho.
	E4	"Tem sido tentado melhorar o regulamento de avaliação do desempenho de forma tímida..." "A capacitação dos quadros através de formações". "A melhoria do quadro salarial".	Avaliação do desempenho, a capacitação dos quadros através de formações e a melhoria salarial.
	E5	"Não tenho conhecimento de nenhuma medida..."	

Perguntas do Guião	Entrevistados	Citações dos Entrevistados	Ideias centrais
4- Os benefícios que recebem são tão bons como das outras entidades? Se não, Porquê?	E1	"...os benefícios que recebemos diria que não são tão maus pela realidade social que temos." ".... Há margens sempre para explorar melhorias significativas".	Benefícios razoável, mas espaço para melhorias.
	E2	"As regalias constam no estatuto dos militares e são inerentes a exigência de posto, cargos e funções..."	Regalais conforme o estatuto e a realidade de CV.
	E3	"... a parte financeira não tem motivo de queixa relativamente as outras entidades..." ..., mas em comparação com a outra entidade legado a segurança, exemplo polícia Nacional podemos estar muito aquém da PN... "	Comparando com a PN estamos muito longe.
	E4	"Acredito que sim"	
	E5	"A tabela numeraria foi atualizado e os benefícios são bons como das outras entidades".	Correspondente.

Perguntas do Guião	Entrevistados	Citações dos Entrevistados	Ideias centrais
5- Em relação as promoções, considera-se satisfeito com as oportunidades de promoção? Se não, Porquê?	E1	"...analisando todas as esferas dentro da carreira militar diria que não...sem dúvida é uma vertente que temos de trabalhar no sentido de transformar o nosso quadro orgânico..." "...por exemplo se fomos ver a carreira dos médicos e comparando com o pessoal das armas, vamos concluir que não são iguais". ... justiça e reajuste do quadro orgânico de acordo com as exigências atuais..."	Equidade e redução de disparidades.
	E2	"As oportunidades são iguais para todos de acordo com a classe e constam no estatuto militares..."	As promoções de acordo com o estatuto dos militares.
	E3	"As promoções decorrem dentro do quadro legal estabelecido". "... os militares são avaliados pelo desempenho...como mencionei acima podem ter militares que reclamem pela avaliação de mérito porque acreditem que são subjetivos..."	Promoções baseada em critérios legais da FACV, contudo reclamem por causa da subjetividade da avaliação do mérito.
	E4	... considero a promoção por escolha um pouco injusto e subjetivo, pois o ordenamento da lista não condiz com a real performance de cada um..."	Insatisfação em relação as promoções por escolha, injustiça e subjetividade
	E5	"As promoções estão devidamente regulamentadas no estatuto dos militares das FACV..."	Estatuto dos Militares das FACV.

Perguntas do Guião	Entrevistados	Citações dos Entrevistados	Ideias centrais
6- Como tem sido o nível de progressão na carreira dos Oficiais das FACV?	E1	"Tem sido muitas vezes complicado e inconstante... grande problema que deparemos nas nossas FA é que dependemos da cooperação para formar novos Oficiais e para cursos de progressão na carreira..." "... uma vez temos muitas e outras vezes poucas e isso causa implicações na carreira..."	Não há consistência progressão na carreira devido a dependência com as cooperações.
	E2	" a progressão na carreira tem decorrido normalmente, com respeito pelas leis, em especial estatuto dos militares".	Normalmente.
	E3	" as promoções tem decorrido normalmente, desde que os militares cumprem os requisitos previamente estabelecido no estatuto".	Normalmente.
	E4	"Tem sido satisfatório, mas é preciso melhorar muito na projeção em função do background do indivíduo..."	Desempenho satisfatória e adaptar a projeção de acordo com background do indivíduo.
	E5	"A progressão na carreira de oficiais das FACV, tem decorrido normalmente e a nível satisfatória".	Normalmente e satisfatório.

Perguntas do Guião	Entrevistados	Citações dos Entrevistados	Ideias centrais
7- Na sua opinião, qual é o impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos oficiais das FACV?	E1	"...bem resolvido terá uma mudança no desempenho dos oficiais... ao promover bem-estar, a motivação e, por conseguinte, a saúde mental nos oficiais..." ... vai ser o network que impacta diretamente na saúde de instituição..."	Impacto positivo no desempenho dos oficiais, motivação e bem-estar.
	E2	"A recompensa desempenha um papel importante na motivação e satisfação dos militares, embora não seja o único meio para o efeito".	Apresenta importante papel.
	E3	"Acredito que o impacto é bastante bom, sendo que quando atinge o poste de tenente-Coronel e Coronel, acredito que é o topo da carreira para oficiais, há mais regalias nesses postos e a satisfação e motivação é maior..."	Positivo e principalmente quando atinge o topo da hierarquia.
	E4	"Tem impacto relevante porque influencia diretamente o fator motivacional e consequente produção no trabalho e cumprimento da missão".	Motivação, produção no trabalho e cumprimento da missão.
	E5	"O impacto é extremamente positivo".	Positivo.

Perguntas do Guião	Entrevistados	Citações dos Entrevistados	Ideias centrais
8- Para concluir, tem algo que gostaria de acrescentar a esta entrevista que não foi abordado?	E1	"... é o momento de desenvolvemos planos estratégicos ao longo prazo no que refere ao sistema de recompensas e compensação..." "SC devemos explorar áreas como plano de saúde, seguro de vida, habitação, educação e lazer". "SR, harmonizar todas as recompensas existentes e agrupá-lo num só sistema, dotando maior transparência e equidade possível".	Futuramente plano estratégico de sistema de recompensas e compensação.
	E2	"creio que o aquilatado cumpre".	
	E3	"... como oficial podemos desempenhar funções acima do nosso posto e somos recompensados por isso e a motivação é sempre maior".	Valorização.
	E4	"Uma vez motivado e satisfeito no trabalho, oficial estará em condições de realizar plenamente sua atividade profissional... Quando há desmotivação e insatisfação, se dá o contrário..."	Motivação, desempenho e liderança.
	E5	"Sistema de avaliação de mérito e desempenho das FA"	Sistema de avaliação de mérito e desempenho.

APÊNDICE G - PEDIDO DE COLABORAÇÃO

Exmo. O Sr. Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas de Cabo Verde

Contra-Almirante, António Duarte Monteiro

Excelência,

Sou Aspirante Patrick Semedo Lopes Moniz, militar das Forças Armadas de Cabo Verde (FACV), atualmente em formação na Academia Militar em Portugal, vem respeitosamente, expor e requerer a V. Exa o seguinte pedido:

Encontro-me a frequentar o 5º ano curricular do curso de Mestrado na especialidade de Administração, neste âmbito estou a realizar uma Dissertação de Mestrado subordinada ao tema “O impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde”. Estudo de caso: Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde”. O objetivo é analisar qual o impacto do sistema de recompensas/compensação para a satisfação dos oficiais das FACV.

Um sistema de compensação e recompensas eficaz é um fator-chave de sucesso para atrair e reter talentos, motivar os funcionários e melhorar o desempenho geral e o seu comprometimento com as metas e objetivos de uma organização. No caso das forças armadas, um sistema de compensação e recompensas bem projetado pode ajudar a incentivar e motivar os seus membros, em especial seus oficiais, a cumprir suas responsabilidades e a manter altos níveis de disciplina e desempenho. De facto, um bom sistema de compensação pode ter um impacto significativo na eficácia e eficiência da organização, além de ser uma importante ferramenta na gestão de recursos humanos.

Face ao acima exposto, solicito respeitosamente a V. Exa, a colaboração das FACV para este estudo. Precisaréi de acesso às informações importantes sobre a temática referenciada em cima, e a oportunidade de realizar entrevistas/questionários com os oficiais e pessoal envolvido neste departamento. Compreendo a sensibilidade dessas informações e garanto que todos os dados serão tratados com rigor e confidencialidade, e que o trabalho de pesquisa será estritamente para fins académicos. A colaboração das FACV será fundamental para o sucesso desta pesquisa e contribuirá para um melhor entendimento do impacto do sistema de recompensas/compensação para a satisfação dos Oficiais.

Agradeço antecipadamente pela vossa atenção a este pedido e aguardo ansiosamente uma resposta positiva. Apresento os meus melhores cumprimentos.

Asp Of AdMil Patrick Moniz

APÊNDICE H - CARTA DE APRESENTAÇÃO E PEDIDO DE ENTREVISTA

Excelência,

Sou o Aspirante Patrick Semedo Lopes Moniz, da República de Cabo Verde, estou a frequentar o último ano do ciclo de estudos referente do Grau de Mestre em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar, na Academia Militar de Portugal, no domínio da Cooperação Técnico – Militar entre Cabo Verde e Portugal. No âmbito do tirocínio para Oficiais na Academia Militar, encontro-me a realizar um Dissertação de Mestrado. Este trabalho encontra-se subordinado ao tema **“O impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos Oficiais. Estudo de Caso: Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde”**, sobre a orientação do Professor Doutor Flávio Ivo Riedlinger de Magalhães.

Face ao exposto, a participação de V. Ex.^a é crucial. Logo, venho por intermédio do presente email solicitar a V. Ex.^a que se digne conceder-me a entrevista ou, autorização para lhe enviar o Guião da Entrevista. Requereremos ainda da autorização da V. Ex.^a, para a publicação do mesmo no trabalho final.

A entrevista em causa tem objetivos unicamente académicos e de análise no contexto e, servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

Antecipadamente, muito obrigado pela amabilidade com que acolheu a minha solicitação académica. Grato pela sua colaboração.

Atenciosamente,

Asp AdMil Patrick Moniz

APÊNDICE I - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

Tomei conhecimento que, o aspirante de Administração Militar Patrick Moniz se encontra a realizar um Dissertação de Mestrado, em Ciências Militares, subordinado ao tema **“O impacto do sistema de compensação e recompensas na satisfação dos Oficiais. Estudo de Caso: Oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde”**, sob a orientação do professor doutor Professor Doutor Flávio Ivo Riedlinger de Magalhães.

Concordo em participar na entrevista realizado pelo Aspirante Patrick Moniz, por intermédio de um guião, onde consta um conjunto de perguntas sobre a temática em análise. Declaro que não irei usufruir de qualquer compensação proveniente da entrevista.

Aceito participar na entrevista proposta.

Assinatura:

Data:

ANEXOS

ANEXO I - ORGANOGRAMA DAS FACV

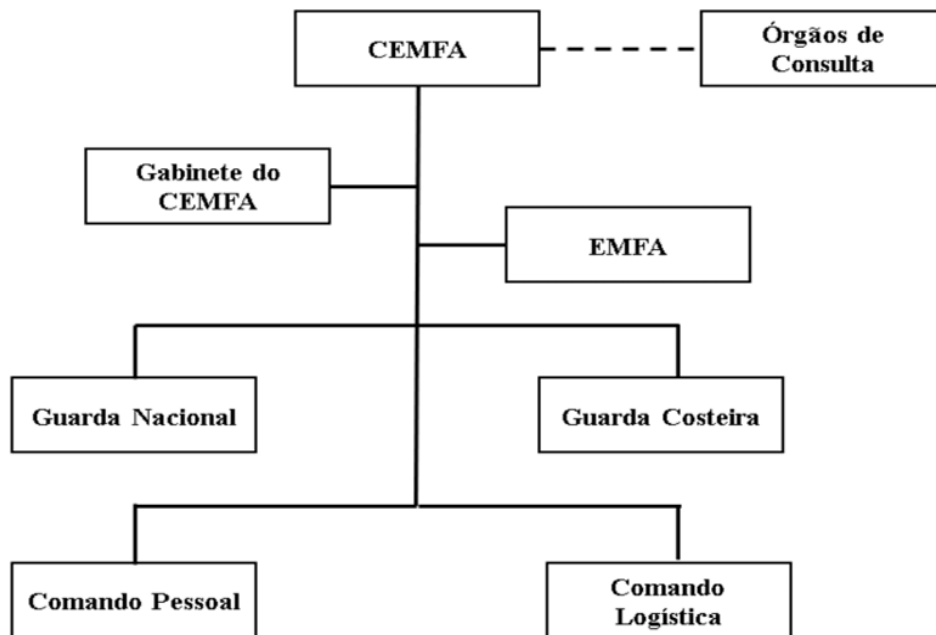


Figura 6 - Organograma das FACV

Fonte: <https://www.defesa.gov.cv/index.php/organograma>.