

# O IMPACTO DAS RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS NAS ESTRATÉGIAS COMPORTAMENTAIS, NO CONTEXTO DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA

## *THE IMPACT OF NON-FINANCIAL REWARDS ON BEHAVIORAL STRATEGIES IN THE CONTEXT OF THE PORTUGUESE AIR FORCE*

**Mónica Solange de Jesus Pereira Martins**

Tenente-coronel  
Mestre (Gestão de Recursos Humanos)  
Centro de Investigação da Academia da Força Aérea Portuguesa  
2715-021 Pêro Pinheiro  
msmartins@emfa.pt

**José Luís Nascimento**

PhD  
Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas  
Centro de Administração e Políticas Públicas  
Rua Almerindo Lessa, 1300-663 Lisboa  
jnascimento@iscsp.ulisboa.pt

### **Resumo**

Devido a dificuldades de recrutamento resultantes de restrições orçamentais, bem como à contínua saída de militares e trabalhadores civis, as instituições militares, incluindo a Força Aérea Portuguesa, enfrentam o desafio de criar políticas de recursos humanos que aumentem a motivação e a retenção dos que se encontram na instituição. Este estudo procurou analisar a influência das recompensas não financeiras no silêncio, na saída, na voz e na negligência, mediada pela lealdade, por forma a fornecer um elemento de apoio à Força Aérea Portuguesa, no sentido de ajustar as suas políticas de recursos humanos aos seus objetivos estratégicos. Para o efeito, foi enviado um questionário eletrónico a 3.709 militares e trabalhadores civis, tendo sido recebidos 348 questionários válidos. Os resultados estatísticos demonstraram a existência de unidimensionalidade das recompensas não financeiras e sugeriram que as recompensas não financeiras, como prática de gestão de recursos humanos, influenciam as estratégias comportamentais, nomeadamente a lealdade, a saída, a voz e a negligência. Os resultados sugeriram, ainda, que a lealdade medeia a relação entre as recompensas não financeiras e a saída e entre as recompensas não financeiras e o silêncio de adesão. As implicações desses resultados foram discutidas.

**Palavras-chave:** Estratégias Comportamentais; Força Aérea Portuguesa; Modelo EVLN; Recompensas Não Financeiras; Silêncio.

**Como citar este artigo:** Martins, M. S. J. P. & Nascimento, J. L., (2024). O Impacto das Recompensas não Financeiras nas Estratégias Comportamentais, no Contexto da Força Aérea Portuguesa. *Revista de Ciências Militares*, maio, XII(1), 13-33. Retirado de <https://www.ium.pt/publist/1>

## **Abstract**

*Due to recruitment difficulties resulting from budgetary restraints, as well as the continued withdrawal of military and civilians from their ranks, military institutions, including the Air Force, Portuguese military institutions are currently facing the challenge of creating human resource policies that enhance motivation and retention. This study sought to analyze the influence of Non-Financial Rewards (NFR) on exit, voice, and neglect, mediated by loyalty and silence so that the Portuguese Air Force can adjust its human resources policies to its strategic objectives. For this purpose, an electronic questionnaire was sent to 3,709 civilian and military workers, and 348 valid questionnaires were received. Statistical results demonstrated the existence of unidimensionality of NFR and suggested that NFR, as a practice of human resource management, influences behavioral strategies, namely loyalty, exit, voice, and neglect. Loyalty mediates the relationship between the NFR and the exit. The implications of these results were discussed.*

**Keywords:** *Behavioral Strategies; Portuguese Air Force; EVLN Model; Non-Financial Reward; Silence.*

Atualmente as instituições militares estão a lidar com vários desafios, nomeadamente a falta de recursos humanos, tanto militares como civis, decorrente de baixos índices de recrutamento, de altos índices de rotatividade e das sucessivas passagens à reserva/reforma antecipada. Por este motivo, é importante identificar os determinantes motivacionais dos trabalhadores por forma a aumentar a atratividade da organização e, conseqüentemente, a retenção de pessoal (Aker, et al., 2016; Bellou & Gkousgkounis, 2015; Jaiswal, et al., 2016; Taylor, et al., 2015; Woodruff, 2017).

## **1. Introdução**

Vários estudos (Deci, 1972; Deci et al., 1999; Deci & Ryan, 2008; Ryan & Deci, 2020) sugerem que as recompensas estão relacionadas com a motivação dos trabalhadores. Verificou-se, também, que os sistemas de recompensas são compostos por recompensas financeiras e por recompensas não financeiras (Chiang & Birtch, 2006; Deci & Ryan, 2008).

Na Administração Pública, onde se inclui a Força Aérea Portuguesa, os sistemas de recompensas são enquadrados por vários estatutos legais que limitam a gestão do sistema de recompensas na sua vertente financeira. Por esta razão, a presente investigação centrou-se nas recompensas não financeiras, de acordo com a tipologia identificada por Chiang e Birtch (2006) que se baseia na Teoria da Autodeterminação estabelecida por Deci e Ryan (Deci, 1972; Deci et al., 1999; Ryan & Deci, 2020).

Verificou-se que existem modelos que estabelecem uma relação entre o declínio da satisfação dos trabalhadores e as estratégias comportamentais que adotam. Um desses modelos é o modelo EVLN, que estabelece a relação entre os comportamentos de Saída (*E-Exit*), de Voz (*V-Voice*), de Lealdade (*L-Loyalty*) e de Negligência (*N-Neglet*) adotados pelos

trabalhadores como forma de reação ao declínio da sua satisfação com a organização (Farrell, 1983; Hirschman, 1970; Rusbult, et al., 1982). Neste sentido, entendeu-se ser necessário aprofundar a análise ao estudar a existência desta relação estrutural no contexto militar.

No entanto, o modelo EVLN não é consensual, existindo outros autores que propõem o alargamento do modelo a outras estratégias comportamentais, nomeadamente ao Silêncio (Dyne, et al., 2003; Morrison, 2014). Neste sentido, Sabino et al., (2015) identificaram no seu estudo dois tipos de Silêncio: o Silêncio de Adesão (SA) e o Silêncio de Rejeição (SR).

Assim, e atentas as especificidades do contexto militar em que o presente estudo será desenvolvido, nomeadamente a existência de uma estrutura vertical altamente hierarquizada e, em particular no caso dos militares, a existência de deveres a que se encontram obrigados (nomeadamente o dever de obediência, o dever de lealdade e o dever de sigilo, previstos no Regulamento de Disciplina Militar, aprovado pela Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho), o presente estudo terá como objetivo determinar a relação de influência entre a satisfação com as recompensas não financeiras praticadas pela organização e as estratégias comportamentais adotadas (saída, voz e negligência), explorando, nesta relação, o efeito mediador exercido pela lealdade. Este objetivo visa obter resultados que permitam apoiar o desenvolvimento de políticas de recursos humanos que promovam a motivação e, conseqüentemente, a retenção dos militares e trabalhadores civis da Força Aérea Portuguesa.

Por último, importa referir que o objetivo do presente estudo se encontra alinhado com um dos objetivos estratégicos da Força Aérea Portuguesa, estabelecido no Despacho n.º 15/2017, de 24 de fevereiro, do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea – uma gestão de pessoal sustentável que incentive a motivação e a retenção e, ainda, com o quadro teórico e militar internacional no que respeita à retenção.

## **2. Recompensas Não Financeiras**

Entre as práticas de gestão de recursos humanos referidas na literatura, encontram-se os sistemas de recompensas. Os sistemas de recompensas são compostos por recompensas financeiras e por recompensas não financeiras (Chiang & Birtch, 2006) e, na literatura, encontram-se relacionados com vários modelos de motivação (e.g., Herzberg, 1966; Deci, 1972; Maslow, 1954) e de gestão de recursos humanos (e.g., Beer et al., 1984; Fombrun et al., 1984; Sousa et al., 2006; Stewart III, 1993).

Verifica-se, no entanto, que as recompensas financeiras, em contexto público, são regulamentadas por estatutos legais: no caso dos militares pelo regime remuneratório previsto no Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro, que aprova o regime remuneratório aplicável aos militares dos quadros permanentes e em regime de contrato e de voluntariado dos três ramos das Forças Armadas; no caso dos civis pelo regime remuneratório previsto no Decreto-Lei n.º 84-F/2022, de 16 de dezembro, que aprova medidas de valorização dos trabalhadores em funções públicas, e por incentivos de desempenho individual previstos na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, que regulamenta o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública. Considerando que estes diplomas

limitam a ação do uso das recompensas financeiras pela hierarquia institucional nas Forças Armadas e, particularmente, na Força Aérea Portuguesa, o presente estudo será delimitado à análise das recompensas não financeiras.

Chiang e Birtch (2006) subdividem as recompensas não financeiras de acordo com a sua natureza extrínseca ou intrínseca (Tabela 1). Estes autores consideram que as recompensas não financeiras extrínsecas são tangíveis e encontram-se relacionadas com a tarefa, sendo fornecidas e geridas pela organização (e.g. segurança e estabilidade no emprego, possibilidade de promoção). Por outro lado, as recompensas não financeiras intrínsecas são intangíveis e resultam da avaliação que o indivíduo faz do desempenho das suas próprias tarefas, de acordo com os seus objetivos e expectativas (e.g. desafio do trabalho, aumento de autonomia e responsabilidade).

**Tabela 1 – Recompensas Não Financeiras**

<b>Extrínsecas</b>	<b>Intrínsecas</b>
Bom relacionamento com os colegas de trabalho	Trabalho desafiador
Bom relacionamento com o superior imediato	Possibilidade de exercer as suas competências
Segurança e estabilidade no emprego	Variedade das tarefas
Possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira)	Aumento de autonomia e responsabilidade
Bom espírito de equipa	Possibilidade de se sentir realizado
Existência de um plano de formação e de desenvolvimento profissional	Satisfação no trabalho
Possibilidade de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	
Disponibilidade de recursos suficientes para a execução do trabalho	
Reconhecimento/ <i>feedback</i> em relação ao seu trabalho (elogios públicos, elogios, medalhas)	
Carga de trabalho compatível com o tempo necessário para o realizar	
Ambiente de trabalho favorável	

Fonte: Adaptado de Chiang & Birtch (2006).

Note-se que o modelo de recompensas não financeiras definido pelos autores é semelhante ao modelo de Hackman e Oldham (1980, p.83). Os autores apresentam as características do trabalho que predizem uma elevada motivação interna dos trabalhadores no local de trabalho, nomeadamente a variedade de competências, a identificação com a tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o *feedback*.

No âmbito da motivação, é consensual considerar este conceito como um comportamento orientado para os resultados (ver autores clássicos, como Deci, 1972, Herzberg, 1966; Maslow, 1954 ou Vroom, 1964). Assim, pode-se estabelecer teoricamente que as recompensas

e, em particular, as recompensas não financeiras, levarão a comportamentos específicos dependendo da avaliação do próprio indivíduo sobre as mesmas, reforçado pela abordagem de Hirschman (1970).

### 3. Modelo EVLN

De acordo com Hirschman (1970), os indivíduos, em resposta à quebra de qualidade de um produto/serviço e conseqüente declínio de satisfação com relativamente a esse produto/serviço, tendem a adotar determinadas estratégias comportamentais. Considerando esta premissa, quando se deparam com uma situação de insatisfação, o autor identifica duas reações iniciais: por um lado, os indivíduos poderão sair, quebrando a relação estabelecida entre eles próprios e o produto/serviço em causa, a que Hirschman (1970) designou por Saída (*Exit*); por outro lado, os indivíduos poderão procurar resolver a situação através do uso da sua voz no sentido prosocial, a que Hirschman (1970) designou por Voz (*Voice*). Hirschman (1970) identifica ainda a possibilidade do indivíduo se manter leal aguardando apenas que a situação melhore, a que designou de Lealdade (*Loyalty*). Ao conjunto destas estratégias atribuiu-se a designação de modelo EVL.

Neste modelo, a opção de saída é considerada uma "dolorosa decisão de se retirar ou mudar" (Hirschman, 1970, p. 81, citado por Farrel, 1983), o que significa que é requerido ao indivíduo um esforço considerável e, geralmente, indica que o indivíduo acredita que a situação dificilmente melhorará. A saída poderá ser entendida como o fim da relação ou como a mera intenção de abandono.

Por outro lado, a opção de exercer a voz, definida como "*qualquer tentativa de mudar em vez de escapar de um estado de coisas censurável*" (Hirschman, 1970, p. 30, citado por Farrel, 1983), envolve, geralmente, apelos a autoridades superiores dentro ou fora da hierarquia, mas também pode envolver outras ações e protestos. De acordo com Hirschman (1970), a voz é um mecanismo legítimo de recuperação, e tende a ser mais ativa quando os indivíduos se encontram substancialmente envolvidos (Farrel, 1983). Assim, a voz poderá ser entendida como a participação ativa e construtiva do indivíduo com vista à melhoria dos aspetos que provocam a insatisfação. Para tal, é necessário que o indivíduo tenha a capacidade de influenciar a organização e, também, que esta esteja recetiva a ser influenciada e a mudar. Hirschman (1970) identifica, assim, uma relação direta entre a voz e a saída, pois "*a voz é a única forma pela qual clientes ou empregados insatisfeitos podem reagir sempre que a opção de saída não é viável*" (Hirschman, 1970, p. 33, citado por Farrel, 1983). O autor considera que esta relação é inversa, ou seja, a voz tem tendência a aumentar à medida que as oportunidades de saída diminuem.

O modelo EVL considera ainda que existem alguns indivíduos que não optam por sair ou por exercer a voz. Em vez disso, "*eles sofrem em silêncio, confiantes que as coisas vão melhorar brevemente*" (Hirschman, 1970, p. 38, citado por Farrel, 1983). Hirschman (1970) identifica esta estratégia como a opção pela lealdade, não sendo claro quanto à sua interpretação e referindo a necessidade de proporcionar uma atenção especial a este constructo. Considera que a opção pela lealdade pode constituir um curso de ação independente da saída

e da voz, sendo assim considerada uma terceira estratégia comportamental caracterizada pela convicção que a organização merece todo o esforço e dedicação do indivíduo, ou pode ser uma forma transitória que dá lugar a outros comportamentos à medida que a situação se mantém. Não obstante, o autor considera que um indivíduo se poderá manter leal sem influenciar, mas dificilmente sem a expectativa que alguém aja ou que algo aconteça para que as coisas melhorem (Farrel, 1983).

Na sequência do estudo desenvolvido por Hirschman (1970), Rusbult et al., (1982) e Farrel (1983) propõem uma quarta estratégia que designam por Negligência (*Neglect*). Consideram que o declínio da satisfação também pode resultar num comportamento frouxo e desrespeitoso. Conforme refere Farrel (1983), Hirschman (1970) não aborda explicitamente esta possibilidade, mas apresenta dois estudos subsequentes (Kolarska & Aldrich, 1980; Rusbult et al., 1982) em que a quarta resposta à insatisfação poderá ser a negligência. Neste sentido, Farrel (1983) indica estudos com exemplos de comportamentos associados à negligência, nomeadamente o atraso, o absentéismo e a existência de altas taxas de erro.

Assim, com base nos estudos iniciais de Hirschman (1970), os autores propõem o modelo EVLN, o qual foi adaptado por Farrel (1983) para as relações organizacionais, e identifica as estratégias adotadas pelos indivíduos em resposta ao declínio da sua satisfação com as tarefas e com a organização.

Farrell (1983) representa o modelo EVLN num plano ortogonal com dois eixos: construtivo/destrutivo e ativo/passivo, desenvolvendo quatro estratégias possíveis. No eixo ativo e destrutivo o indivíduo exerce a opção de sair (*Exit*) (nesta dimensão também se considera a intenção de saída), no eixo ativo e construtivo o indivíduo opta por exercer a voz (*Voice*) com a intenção de resolver o motivo da insatisfação, a opção pela lealdade (*Loyalty*) insere-se no eixo passivo e construtivo e, por fim, a opção de negligência (*Neglect*) insere-se no eixo dos comportamentos passivos e destrutivos.

Têm sido apontadas várias limitações ao modelo EVLN, nomeadamente a existência de outras estratégias comportamentais para além das identificadas. Dowding et al. (2000) consideram que o oposto da voz pode não ser a negligência, como estabelecido pelo modelo EVLN. Ou seja, consideram que o indivíduo pode optar por não exercer a voz, recorrendo ao silêncio, o que pode ser considerado como uma outra estratégia comportamental. Neste sentido, Dyne et al. (2003), sugerem que o silêncio, nas organizações, pode ser uma decisão intencional e deliberada do indivíduo de reter informações importantes para a organização quando a satisfação diminui, motivada pela resignação (silêncio submisso), medo (silêncio defensivo) e cooperação (silêncio pró-social) e, como tal, deve ser considerada como uma quinta estratégia comportamental.

Ainda seguindo esta linha de estudo, vários autores (Sabino et al., 2015; Sabino & Cesário, 2019; Sabino et al., 2019) encontraram uma forte relação entre o silêncio submisso e o silêncio defensivo, razão pela qual estes foram agrupados numa única construção a que chamaram o Silêncio de Rejeição (SR). Esta nova estratégia comportamental caracteriza-se pelo indivíduo optar deliberadamente por não reagir, por razões de autoproteção e receio de possíveis repercussões. Nos seus estudos, estes autores designam o silêncio pró-social por Silêncio de

Adesão (SA), no qual o indivíduo opta pelo silêncio para proteger a própria organização e em benefício dela.

Face ao exposto, e tendo por referência que as recompensas, particularmente as recompensas não financeiras, levam a comportamentos específicos, dependendo da avaliação do indivíduo sobre as mesmas, estabelece-se a seguinte hipótese geral:

H1: As recompensas não financeiras influenciam a lealdade, bem como as estratégias comportamentais.

Esta hipótese geral divide-se em seis hipóteses específicas (Tabela 2).

**Tabela 2 – Hipóteses específicas relacionadas com a H1**

H1a	As recompensas não financeiras (RNF) têm uma influência positiva na lealdade (L)
H1b	As recompensas não financeiras (RNF) têm uma influência negativa no silêncio de rejeição (SR)
H1c	As recompensas não financeiras (RNF) têm uma influência positiva no silêncio de adesão (SA)
H1e	As recompensas não financeiras (RNF) têm uma influência negativa na saída (E)
H1f	As recompensas não financeiras (RNF) têm uma influência positiva na voz (V)
H1g	As recompensas não financeiras (RNF) têm uma influência negativa na negligência (N)

Outra limitação apontada ao modelo EVLN tem sido o facto de este não contemplar as potenciais relações antecedentes e consequentes entre as estratégias comportamentais (Sabino et al., 2019). Com efeito, tem-se debatido a posição de lealdade no contexto das estratégias comportamentais, atendendo a que a lealdade foi conceitualizada como um comportamento passivo e construtivo (Dowding et al., 2000).

Hirschman (1970) já havia especificado a lealdade como um "*special attachment to an organization*" (Hirschman, 1970, p.77), a qual determina a opção de sair ou exercer a voz (Pauksztat et al., 2011; Sabino et al., 2019). Com efeito, vários estudos sugerem a possibilidade de o silêncio ser influenciado pela lealdade (Naus et al., 2007; Pauksztat et al., 2011; Sabino & Cesário, 2019; Sabino et al., 2019).

Assim, considerando esta abordagem da lealdade, estabelece-se uma segunda hipótese geral:

H2: A lealdade influencia as estratégias comportamentais.

Esta segunda hipótese geral está dividida em cinco hipóteses específicas (Tabela 3).

**Tabela 3 – Hipóteses específicas relacionadas com a H2**

H2a	A lealdade (L) tem uma influência negativa no silêncio de rejeição (SR)
H2b	A lealdade (L) tem uma influência positiva no silêncio de adesão (SA)
H2c	A lealdade (L) tem uma influência negativa na saída (E)
H2d	A lealdade (L) tem uma influência positiva na voz (V)
H2e	A lealdade (L) tem uma influência negativa na negligência (N)

Como mencionado anteriormente, Dyne et al., (2003) consideraram o silêncio como uma estratégia comportamental, juntamente com a voz. No entanto, também referiram que a escolha do indivíduo para exercer o silêncio depende da sua motivação (um conjunto de razões diferentes) e só depois optam por exercer a sua voz. Portanto, a escolha de exercer a voz é inicialmente determinada por uma opção de exercer o silêncio (Hirschman, 1970; Pauksztat et al., 2011; Sabino et al., 2019), o que poderá significar que a lealdade do indivíduo para com a organização medeia a estratégia comportamental que adota.

Neste sentido, e atenta a especificidade do contexto militar em que o presente estudo será desenvolvido, nomeadamente o dever de lealdade a que o militar se encontra obrigado, estabelece-se uma terceira hipótese geral, reforçada pela abordagem de Hirschman (1970):

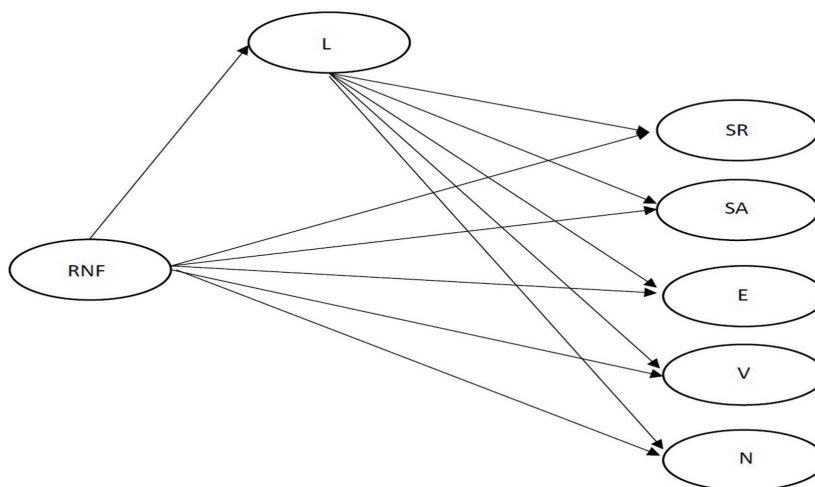
H3: A lealdade é uma variável mediadora na relação entre as recompensas não financeiras e as estratégias comportamentais.

Esta terceira hipótese geral divide-se em cinco hipóteses específicas (Tabela 4).

**Tabela 4 – Hipóteses específicas relacionadas com a H3**

H3a	A influência das recompensas não financeiras (RNF) no silêncio de rejeição (SR) é mediada pela lealdade (L)
H3b	A influência das recompensas não financeiras (RNF) no silêncio de adesão (SA) é mediada pela lealdade (L)
H3c	A influência das recompensas não financeiras (RNF) na saída (E) é mediada pela lealdade (L)
H3d	A influência das recompensas não financeiras (RNF) na voz (V) é mediada pela lealdade (L)
H3e	A influência das recompensas não financeiras (RNF) na negligência (N) é mediada pela lealdade (L)

Seguindo o referencial teórico prévio e as hipóteses formuladas, propôs-se o modelo subseqüente (Figura 1).



**Figura 1 – Modelo proposto**

Nota: E: Exit (Saída); L: Lealdade; N: Negligência; RNF: Recompensas Não Financeiras; SR: Silêncio de Rejeição; SA: Silêncio de Adesão; V: Voz.

## 4. Metodologia

### 4.1. População e Amostra

A população da investigação é constituída pelos militares dos quadros permanentes da Força Aérea Portuguesa e pelos trabalhadores civis da Força Aérea Portuguesa integrados nas carreiras gerais e vinculados por contrato de trabalho em funções públicas, por tempo indeterminado.

Foram enviados 3.709 questionários eletrónicos, dos quais 348 foram respondidos. A taxa de resposta foi de 9,4%, pelo que, de acordo com Hair, et al.,(2006), é considerada satisfatória.

A amostra é composta por 25 civis (7%) e 323 militares (93%). Em relação ao sexo, 98 (28,2%) são do sexo feminino e 250 (71,8%) do sexo masculino. Verifica-se a existência de uma amplitude da faixa etária entre os 20 anos e os 64 anos, sendo a média de idade de 42 anos, com um desvio padrão de 8,69. No que diz respeito à antiguidade na instituição militar, observa-se que a amplitude varia de 1 a 40 anos, com uma média de 22 anos e um desvio padrão de 9,13. Quanto aos militares, a maioria pertence à categoria de Oficial (n = 181; 52%), sendo que os restantes pertencem à categoria de Sargento (n = 142; 41%).

### 4.2. Instrumentos de medida

Todos os questionários já haviam sido traduzidos e adaptados para a língua portuguesa em estudos anteriores. No entanto, o conteúdo dos questionários foi adaptado para o contexto militar. A versão resultante dessa adaptação foi validada por um grupo de 10 oficiais das Forças Armadas, incluindo três professores militares das Academias do Exército e da Força Aérea Portuguesa, e as suas sugestões foram consideradas na versão final do questionário. As respostas foram dadas numa escala de tipo *Likert* com 5 níveis, variando de "1-Insatisfação" a "5-Satisfação Total".

A validação dos modelos de medição foi realizada através da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) utilizando o LISREL 9.3 (Jöreskog & Sörbom, 1996). O modelo inicial foi reespecificado sucessivamente até se obter uma bondade de ajustamento aceitável e um valor de confiabilidade igualmente aceitável (Hair et al., 2006). As reespecificações foram realizadas através da eliminação de itens com valores de carga factorial (*factor loading*) inferiores a 0,5 e/ ou altos índices de modificação (Hair et al., 2006; Jöreskog & Sörbom, 1996).

#### 4.2.1. Recompensas Não Financeiras: Modelo de Medida

A escala proposta por Chiang e Birtch (2006), adaptada ao contexto militar português por Martins (2016), foi utilizada para medir a satisfação dos indivíduos com as recompensas não financeiras praticadas pela organização. Onze itens medem as RNF extrínsecas, sendo que as RNF intrínsecas são medidas por seis itens. O modelo de medida bidimensional mostra uma correlação elevada ( $r=0,82$ ) entre as duas dimensões, sugerindo a possibilidade de uma unidimensionalidade das RNF. O modelo final de medida unidimensional é composto por 3 itens de RNF intrínsecas e 1 item de RNF extrínsecas (Tabela 5), tendo apresentado uma bondade de ajustamento (*goodness of fit*) aceitável ( $\chi^2=1,13$ ;  $df=2$ ;  $\chi^2/df=0,57$ ;  $RMSEA=0,025$ ;  $AIC=748,427$ ;  $CFI=1,00$ ;  $SRMR=0,0121$ ,  $GFI=0,996$ ).

**Tabela 5 – Modelo Final de Medida das Recompensas Não Financeiras**

<b>Código do Item</b>	<b>Descritivo</b>	<b>Factor Loading</b>
RNF_17	Existência de um plano de formação e de desenvolvimento profissional	0,55
RNF_4	Trabalho desafiador	0,81
RNF_7	Satisfação no trabalho	0,83
RNF_8	Possibilidade de se sentir realizado	0,88

#### **4.2.2. Saída, Voz, Lealdade, Negligência (EVLN) e Silêncio: Modelo de Medida**

As estratégias comportamentais saída, voz, lealdade e negligência (EVLN) foram medidas através da escala proposta por Nascimento (2010). O silêncio foi medido através da escala proposta por Dyne et al. (2003) e adaptada para Portugal por vários autores (Sabino & Cesário, 2019; Sabino et al., 2019).

Assim, o modelo EVN (modelo EVLN sem a lealdade, atendendo a que o modelo proposto a considera uma variável mediadora), foi medido por 16 itens, sendo que a saída foi medida por 6 itens (1 invertido), a voz por 5 itens (2 invertidos) e a negligência por 5 itens (1 invertido). Após o processo de AFC, obteve-se um modelo de medida com três itens (1 invertido) para medir a saída, três itens (2 invertidos) para medir a voz, e dois itens para medir a negligência. Obteve-se um modelo de medida (Tabela 6) que apresentou uma bondade de ajustamento aceitável ( $\chi^2=13,94$ ;  $df=17$ ;  $\chi^2/df=0,82$ ;  $RMSEA=0,069$ ;  $AIC=1169,637$ ;  $CFI=1,00$ ;  $SRMR=0,0407$ ;  $GFI=0,966$ ).

Importa referir que as três variáveis do modelo EVN se encontram correlacionadas ( $r_{(E,V)}=-0,29$ ;  $r_{(E,N)}=0,21$ ;  $r_{(V,N)}=-0,50$ ).

**Tabela 6 – Modelo Final de Medida do Modelo EVN**

<b>Código do Item</b>	<b>Descritivo</b>	<b>Factor Loading</b>
E_5	Tenho procurado ativamente outro emprego alternativo	0,79
E_16_I	Neste momento, não estou a pensar em mudar de instituição, mesmo que tenha oportunidade de o fazer	0,91
E_25	Se tiver oportunidade, gostaria de mudar de instituição durante o próximo ano	0,78
V_1	Sinto-me livre para apresentar ideias ou sugestões pessoais, mesmo que não sejam concordantes com as do meu superior direto	0,75
V_11_I	Não me sinto à vontade para expressar uma opinião ou dar uma sugestão que seja contra as ideias definidas pelo meu superior direto	0,91
V_18_I	Não me sinto à vontade para expressar uma opinião ou dar uma sugestão que seja contra as ideias definidas pela instituição	0,89

[Cont.]

N_22	Desde que receba o meu salário a tempo, não estou preocupado com os problemas da instituição	0,80
N_23	Não estou muito preocupado se não puder cumprir as minhas obrigações profissionais	0,71

A lealdade foi medida por três itens (Tabela 7), apresentando uma bondade de ajustamento aceitável (AIC=533,609, não tendo graus de liberdade suficientes para o cálculo dos demais indicadores de bondade de ajustamento).

**Tabela 7 – Modelo Final de Medida da Lealdade**

<b>Código do Item</b>	<b>Descritivo</b>	<b>Factor Loading</b>
L_6	Como tenho confiança na hierarquia da instituição, faço o meu trabalho com rigor e deixo que a hierarquia tome as decisões que lhe compete tomar	0,74
L_12	Quando há um problema, sei que a hierarquia da instituição o resolverá	0,86
L_13	Acredito que esta instituição é um bom lugar para trabalhar	0,73

O modelo do silêncio foi medido por doze itens, sendo que sete itens mediram o silêncio de rejeição e cinco itens mediram o silêncio de adesão. Após o processo de AFC, obteve-se um modelo de medida (Tabela 8) com quatro itens para medir o silêncio de rejeição e três itens para medir o silêncio de adesão ( $\chi^2=8,12$ ;  $df=13$ ;  $\chi^2/df=0,62$ ; RMSEA=0,033; AIC=1545,682; CFI=1,00; SRMR=0,0242; GFI=0,986).

Importa referir que a correlação entre os silêncios de rejeição e de adesão foi de - 0,51.

**Tabela 8 – Modelo Final de Medida do Silêncio**

<b>Código do Item</b>	<b>Descritivo</b>	<b>Factor Loading</b>
SR_8	Não falo nem sugiro ideias para a mudança porque tenho medo das consequências	0,86
SR_15	Evito expressar ideias de melhoria da instituição para me proteger	0,85
SR_20	Eu guardo a solução para os problemas porque tenho medo das consequências	0,84
SR_31	Passivamente, guardo para mim as ideias para resolver problemas	0,67
SA_7	Protejo adequadamente as informações confidenciais por preocupação com a instituição	0,55
SA_19	Resisto à pressão dos outros para contar segredos profissionais	0,58
SA_26	Eu protejo as informações para a instituição obter um benefício	0,61

### 4.2.3. Enviesamento Comum do Método (*Common Method Biases*)

Considerando que o questionário aplicado foi de autorresposta, entende-se que poderá ter existido um enviesamento com implicações na matriz de variância (Podsakoff et al, 2003; Podsakoff et al., 2012). Analisando este problema, Podsakoff, et al. (2003, p. 880) propuseram “que aproximadamente um quarto (26,3%) da variância, numa medida de pesquisa típica, pode ser devido a fontes sistemáticas de erro de medida, como o enviesamento comum do método”. Assim, utilizou-se como critério de enviesamento de variância o valor de 25%, sendo que, para identificar a quantidade da variância comum, foi utilizado o Método da Variância Comum (*Common Methods Variance*), conforme proposto por Podsakoff et al. (2003).

Partindo de todos os modelos de medida, foi incluída uma nova variável latente, em concreto o fator comum, medida por todos os itens (variáveis manifestas) presentes no modelo proposto. Assim, a variância comum corresponde à variância média extraída do fator comum. No caso concreto do modelo proposto no presente estudo, obteve-se uma variância média extraída do fator comum de 12%, inferior aos 25% estabelecidos por Podsakoff et al. (2003). Mais ainda, a fiabilidade do construto (*Construct Reliability*, CR) do fator comum foi de 0,56, logo inferior ao valor estabelecido de 0,70 (Hair et al., 2006; Jöreskog & Sörbom, 1996), indiciando que o fator comum apresenta uma fiabilidade inferior à estabelecida como recomendável.

Em suma, estes resultados sugeriram que a variância comum tem uma baixa influência na estimativa do modelo proposto.

## 5. Resultados

### 5.1. Estatística descritiva do modelo de medida após a Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Todas as variáveis, com exceção da voz, apresentam uma média inferior ao ponto médio da escala de resposta, sendo a negligência a que apresentou o menor valor (Tabela 9). Verifica-se também que existe uma elevada correlação entre o silêncio de rejeição e a voz ( $r = -.781$ ). Todas as escalas apresentam uma fiabilidade aceitável, exceto a escala de silêncio de adesão (*Alfa de Cronbach* = 0,381, *AVE* = 0,34, *CR* = 0,60).

**Tabela 9 – Estatística descritiva da amostra (solução final da Análise Fatorial Confirmatória)**

	Média	Desvio Padrão	AVE	CR	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. NFR	2,59	0,659	0,61	0,86	(.812)						
2. L	2,55	0,677	0,61	0,82	.552**	(.805)					
3. SR	1,32	0,578	0,65	0,88	-.341**	-.274**	(.814)				
4. SA	2,52	0,379	0,34	0,60	.138*	.243**	-.225**	(.381)			
5. E	1,82	0,890	0,67	0,86	-.480**	-.535**	.254**	-.128*	(.793)		
6. V	3,62	0,738	0,73	0,89	.413**	.309**	-.781**	.196**	-.250**	(.850)	
7. N	1,08	0,504	0,48	0,70	-.268**	-.164**	.373**	-.204**	.156**	-.330**	(.626)

Nota: E: *Exit* (Saída); L: *Lealdade*; N: *Negligência*; RNF: *Recompensas Não Financeiras*; SR: *Silêncio de Rejeição*; SA: *Silêncio de Adesão*; V: *Voz*; \*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$ ; Coeficiente *Alfa de Cronbach*: entre parênteses; *AVE*: *Average Variance Extracted*; *CR*: *Construct Reliability*.

Estes resultados levam-nos a questionar a presença do silêncio de adesão nos modelos propostos, devido à sua fiabilidade inaceitável, bem como a sobreposição do silêncio de rejeição com a voz por apresentar uma correlação superior a 0,70 (Hair et al., 2006).

## 5.2. Estimativa do Modelo Proposto

O modelo proposto, baseado em cada hipótese, foi reespecificado através da eliminação de relações com um *t-value* com um valor absoluto inferior a 1,96 (Hair et al., 2006; Jöreskog & Sörbom, 1996).

Primeiro, testaram-se as relações entre as recompensas não financeiras e as estratégias comportamentais (silêncio de rejeição, silêncio de adesão e modelo EVN), as quais são efeitos diretos. Após os testes, verificou-se que o modelo final sugere a existência de relações significativas entre as recompensas não financeiras e as estratégias comportamentais, na medida em que se concluiu que todas as hipóteses são “não rejeitadas” (Tabela 10).

Importa referir que o modelo também mostrou uma bondade de ajustamento satisfatória ( $\chi^2=219,19$ ;  $df=158$ ;  $\chi^2/df=1,387$ ;  $RMSEA=0,096$ ;  $AIC=2411,550$ ;  $CFI=0,983$ ;  $SRMR=0,0573$ ;  $GFI=0,852$ ).

**Tabela 10 – Teste de Hipóteses Específicas**

	Hipóteses	Estimativa	T-Value (> 1,96 )	Conclusão
H1b	RNF→SR	-0,48	5.18	Não Rejeitada
H1c	RNF→SA	0.35	2.90	Não Rejeitada
H1e	RNF→E	-0,56	6.10	Não Rejeitada
H1f	RNF→V	0.45	5,08	Não Rejeitada
H1g	RNF→N	-0.39	3.78	Não Rejeitada

*Nota:* E: *Exit* (Saída); N: Negligência; RNF: Recompensas Não Financeiras; SA: Silêncio de Adesão; SR: Silêncio de Rejeição; V: Voz; o *T-Value* é apresentado com o seu valor absoluto.

Por forma a averiguar a existência de mediação entre as variáveis, Hair et al. (2006) estabelecem, como primeira condição, que uma relação direta tem de ser estatisticamente significativa. Face aos resultados obtidos anteriormente, verifica-se então que existe a possibilidade de as cinco hipóteses específicas de mediação (H3) não serem rejeitadas. No entanto, Hair et al. (2006) estabelecem, como segunda condição, que a relação que suporta os efeitos indiretos também deve ser significativa (significância dos efeitos indiretos). Se estas duas condições anteriores forem verificadas, a mediação deve ser testada.

Assim, e após a primeira estimativa do modelo, a variável mediadora – lealdade – foi incluída no modelo.

Seguindo esta abordagem, testou-se a hipótese relacionada com os efeitos indiretos (Tabela 11).

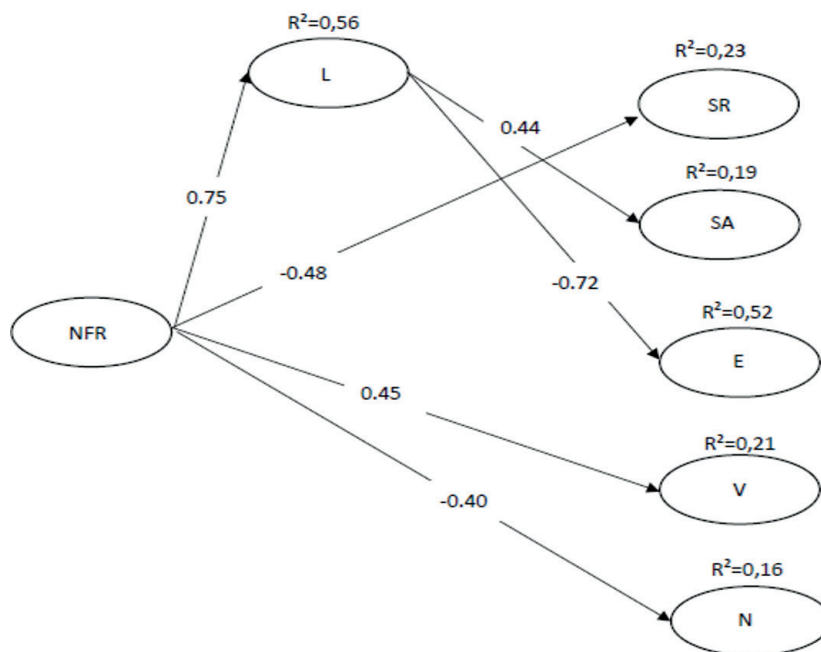
**Tabela 11 – Hipóteses específicas relacionadas com os efeitos indiretos**

Hipóteses		Estimativa	T-Value (>1,96)	Conclusão
H1a	RNF→L	0.74	8.66	Não Rejeitada
H2a	L→SR	-0.16	1.34	Rejeitada
H2b	L→SA	0.44	3.70	Não Rejeitada
H2c	L→E	-0,72	6.64	Não Rejeitada
H2d	L→V	0.20	1.61	Rejeitada
H2e	L→N	0.09	0.56	Rejeitada

Nota: E: *Exit* (Saída); L: Lealdade; N: Negligência; RNF: Recompensas Não Financeiras; SA: Silêncio de Adesão; SR: Silêncio de Rejeição; V: Voz. o T-Value é apresentado com o seu valor absoluto.

Utilizando a significância dos efeitos indiretos (Hair et al., 2006), constata-se que os resultados não suportam a mediação relacionada com as hipóteses H3a (RNF→L→SR), H3d (RNF→L→V) e H3e (RNF→L→N), considerando que as hipóteses específicas relacionadas com os efeitos indiretos, H2a, H2d e H2e, foram rejeitadas.

Assim, o primeiro modelo estimado foi reespecificado através da eliminação das relações estatisticamente não significativas. Após a reespecificação, foi encontrado um modelo final (Figura 2), com uma bondade de ajustamento aceitável ( $\chi^2=259,41$ ;  $df=196$ ;  $\chi^2/df=1,32$ ;  $RMSEA=0,100$ ;  $CFI=0,984$ ;  $SRMR=0,0595$ ;  $GFI=0,822$ ;  $AIC=2825,448$ ).



**Figura 2 – Modelo Final 2**

Nota: E: *Exit* (Saída); L: Lealdade; N: Negligência; NFR: Recompensas Não Financeiras; SA: Silêncio de Adesão; SR: Silêncio de Rejeição; V: Voz.

Para testar a relação de medição de efeitos indiretos foi utilizado o *Z' Test* proposto por MacKinnon et al. (2002) (ver também a abordagem de Hair et al., 2006 ou Hayes, 2018). O *Z'* é uma “distribuição de  $\alpha\beta/\sigma\alpha\beta$ ” (MacKinnon et al., 2002, p. 83). Nesta distribuição, “o valor crítico empírico é de 0,96, para o nível de significância de 0,05, em vez de 1,96 para o teste normal padrão” (MacKinnon et al., 2002, p. 90), porque a distribuição *Z'* é diferente da distribuição normal.

Os resultados do modelo final proposto validam a mediação do Silêncio de Adesão (SA) e da Saída (E) pela Lealdade (L) (Tabela 12).

**Tabela 12 – Hipóteses específicas relacionadas com a mediação**

Hipóteses		<i>Z'</i> (>0,96)	Conclusões
H3b	RNF→L→SA	3,789	Não Rejeitada
H3c	RNF→L→E	4,372	Não Rejeitada

Nota: E: *Exit* (Saída); L: Lealdade, RNF: Recompensas Não Financeiras; SA: Silêncio de Adesão. o *Z'* é apresentado com o seu valor absoluto.

## 6. Conclusões

O presente estudo baseou-se num modelo estrutural que estabelece relações entre as recompensas não financeiras (intrínsecas e extrínsecas) e as estratégias comportamentais (modelo EVLN e Silêncio). No entanto, e seguindo a perspetiva de Hirschman (1970), a lealdade foi testada como um antecedente das estratégias comportamentais.

A partir da análise realizada, verificou-se a existência da unidimensionalidade das recompensas não financeiras, em concordância com o estudo de Martins (2016) que foi aplicado apenas aos trabalhadores civis da Força Aérea Portuguesa.

Ainda no que respeita às recompensas não financeiras, verificou-se que as recompensas não financeiras do modelo de estudo são predominantemente intrínsecas, pelo que na presente análise se poderá considerar que é a avaliação que o indivíduo faz do desempenho das suas próprias tarefas, que alavanca as estratégias comportamentais que adota.

No presente estudo concluiu-se que as recompensas não financeiras influenciam as estratégias comportamentais, nomeadamente o silêncio de rejeição, o silêncio de adesão, a lealdade, a saída, a voz e a negligência.

O modelo final explica, principalmente, a forte relação que existe entre as recompensas não financeiras e a lealdade ( $R^2=0,56$ ) e entre as recompensas não financeiras e a saída ( $R^2=0,52$ ). Em contrapartida, as variáveis menos explicadas por este modelo são o silêncio de adesão ( $R^2=0,190$ ) e a negligência ( $R^2=0,164$ ).

O modelo final sugere, ainda, a existência de uma mediação pela lealdade na relação de influência das recompensas não financeiras sobre o silêncio de adesão ( $Z'=|3,789|$ ) e sobre a saída ( $Z'=|4,372|$ ).

Importa referir que as hipóteses que sustentam o modelo proposto basearam-se em estudos realizados em contexto não militar. No entanto, o contexto militar é um ambiente muito

específico e com características muito próprias, no qual é importante destacar a alta hierarquia e a distância ao poder (Allen, 2003; Fade, 2015; Gade, 2003; Taylor et al., 2015).

Portanto, uma questão crucial é a forma como o silêncio e a voz podem ser exercidos no contexto militar. Trata-se de uma questão transversal, tal como salientado em várias investigações (ver, por exemplo, Aker et al., 2016; Fachada, 2015; Jaiswal et al., 2016; Martins, 2016; Taylor et al., 2015; Woodruff, 2017).

Neste sentido, é importante destacar a elevada correlação verificada entre o silêncio de rejeição e a voz ( $r = -0.78$ ). De facto, num contexto caracterizado pela alta hierarquia e elevada distância ao poder, e mesmo que as duas variáveis estejam fortemente relacionadas de forma inversa, levanta-se a hipótese de estarmos perante o mesmo constructo. Este resultado está alinhado com o estudo de Sabino e outros autores, realizado em contexto universitário público (Sabino & Cesário, 2019; Sabino et al., 2019), no qual esta correlação foi de 0,70, reforçando a possibilidade de existir redundância de variáveis.

Outro resultado importante, retirado da presente análise, foi que, num contexto militar, o modelo não apresenta um resultado que explique suficientemente o silêncio de rejeição ( $R^2=0,23$ ) e o silêncio de adesão ( $R^2=0,19$ ). Da mesma forma, o modelo tem uma baixa explicação para a negligência ( $R^2=0,16$ ).

Tratando-se de uma amostra sobretudo militar, considera-se que estes resultados se devem à cultura, aos valores e à identidade militares, que exalam o sentido de hierarquia e disciplina, o sentido do dever, o foco no serviço ao próximo e o patriotismo (ver, por exemplo, o estudo exploratório da motivação do serviço público em contexto militar realizado por Taylor et al., 2015).

No que respeita à fraca explicação do modelo quanto ao silêncio (silêncio de rejeição e silêncio de adesão), considera-se que a profissão militar, desenvolvida num contexto fortemente hierarquizado e com uma elevada distância do poder, como já foi referido, está associada ao inquestionável dever de obediência, o que poderá ser um motivo pelo qual os militares optem pelo silêncio. A opção pelo silêncio poderá ainda estar associada à impossibilidade de partilharem informações classificadas, atento o dever de sigilo a que estão obrigados.

Entende-se, portanto, que no contexto militar, o silêncio não será considerado uma estratégia, mas parte da condição militar, considerando o dever de obediência e o dever de sigilo a que os militares se encontram obrigados nos termos do Regulamento de Disciplina Militar. Assim, e considerando que a opção pelo silêncio pode estar associada à situação concreta em que é exercido, sugere-se a realização de estudos para melhor caracterizar o silêncio no ambiente militar em concordância com a situação em que é exercido (e.g., Taylor et al., 2015).

Conforme acima referido, observou-se também que a negligência é a estratégia comportamental menos explicada pelo modelo ( $R^2=0,16$ ). Considerando, uma vez mais, o contexto militar em que o estudo foi aplicado, em que existe um Regulamento de Disciplina Militar que prevê um conjunto de sanções aplicáveis à prática de infração disciplinar associada à negligência e, ainda, os poderes e deveres atribuídos à maioria das chefias diretas dos militares, enquanto elementos enquadradores da boa conduta dos seus subordinados,

considera-se pouco provável que a negligência seja uma prática reiterada, em termos de estratégia comportamental.

Os resultados do modelo final sugerem ainda que a lealdade pode ser uma variável mediadora na relação entre as recompensas não financeiras e a saída. Confirma-se, assim, a mediação proposta por Hirschman (1970), que caracterizou a lealdade como um “*special attachment*” (Pauksztat et al., 2011) que precede a saída e a voz. Com efeito, no contexto militar onde o estudo foi desenvolvido, a lealdade assume particular importância, atentos aos valores inerentes à profissão e ao estatuto militar, nomeadamente o dever de lealdade a que os militares também se encontram obrigados. Assim, pode-se considerar que este dever assume um peso elevado aquando da ponderação, por parte do militar, sobre a saída da instituição.

Não obstante o modelo final não apresentar um resultado que explique suficientemente o silêncio de adesão ( $R^2=0,19$ ), conforme acima referido, os resultados do modelo final também sugerem que a lealdade pode ser uma variável mediadora na relação entre as recompensas não financeiras e o silêncio de adesão. Considerando que, no silêncio de adesão, o indivíduo opta pelo silêncio para proteger a própria organização e em benefício dela, a mediação sugerida pelo modelo enquadra-se na cultura militar. Efetivamente, poder-se-á considerar que a lealdade, nomeadamente o dever de lealdade, a que o militar se encontra obrigado, é um fator que pesará na decisão de optar pelo silêncio, por se sentir impelido a proteger a sua organização.

Assim, face ao anteriormente exposto, os resultados obtidos permitiram alcançar os objetivos de pesquisa estabelecidos, confirmando que existe uma relação significativa entre as recompensas não financeiras e as estratégias comportamentais, conforme demonstrado no modelo proposto, explicando 56% da variância da lealdade, 52% da variância da saída, 21% da variância da voz e 23% da variância do silêncio de rejeição. Assim, o estudo sugere que as recompensas não financeiras são particularmente explicativas da lealdade e da saída, como referido anteriormente. Os resultados também destacaram que as recompensas não financeiras que os indivíduos mais apreciam, tais como um trabalho desafiador, satisfação no trabalho, a possibilidade de se sentirem realizados e a existência de um plano de formação e desenvolvimento profissional, têm uma elevada influência nas estratégias comportamentais.

Em suma, ao identificar o impacto das recompensas não financeiras nas estratégias comportamentais, bem como a sua caracterização, considera-se que os resultados do presente estudo fornecem uma contribuição significativa para o conhecimento na área da gestão de recursos humanos.

Em termos de limitações, referimo-nos ao facto de a amostra ser maioritariamente constituída por militares, o que não permite extrair resultados que permitam comparações entre militares e trabalhadores civis para o desempenho de funções na Força Aérea Portuguesa.

Outra limitação está relacionada com o facto de se ter sido delimitado o estudo apenas a um ramo das Forças Armadas. A investigação, ao centrar-se apenas na Força Aérea Portuguesa, e não tendo abrangido os restantes ramos das Forças Armadas (Exército e Marinha), apenas permite retirar conclusões direcionadas para os militares e civis da Força Aérea Portuguesa. Assim, sugere-se que investigações futuras estendam a análise a outros ramos das Forças Armadas.

Face aos resultados obtidos e à análise efetuada, sugere-se ainda, para investigações futuras, a adaptação e validação da escala do silêncio para o contexto militar. Em alternativa, sugere-se ainda a criação de uma nova escala do silêncio, e respetiva validação, que contemple as diversas situações, que ocorrem no decurso da vida militar, em que o mesmo poderá ser exercido enquanto estratégia comportamental.

Neste sentido, também as recompensas não financeiras se basearam num modelo (Chiang & Birtch, 2006) que não foi desenvolvido para o ambiente militar. Por isso, surge a necessidade de desenvolver um modelo concreto de recompensas não financeiras para o contexto militar, utilizando, para o efeito, uma abordagem qualitativa, nomeadamente entrevistas pessoais mais ou menos estruturadas. Por outro lado, sugerimos a utilização de um modelo de medida motivacional baseado na Teoria da Autodeterminação (ver, por exemplo, a escala proposta por Xu, 2022).

Por fim, considera-se que esta pesquisa, ao alcançar resultados conclusivos, contribuiu para ampliar o conhecimento científico. O novo conjunto de relações encontrado, entre as recompensas não financeiras e as estratégias comportamentais, em contexto militar, permitirão avançar nas investigações quer dentro do contexto militar, quer no contexto civil, seja ele público ou privado.

### Referências bibliográficas

- Aker, P., Duel, J. & Soeters, J. (2016). Combat motivation and combat action: Dutch soldiers in operations since the Second World War; A Research Note. *Armed Forces & Society*, 42 (1), 211-225. 10.1177/0095327X15579403.
- Allen, N. (2003). Organizational Commitment in the Military: A Discussion of Theory and Practice. *Military Psychology*, 15(3), pp. 237-253. 0.1207/S15327876MP1503\_06.
- Assembleia da República (2007). *Estabelece o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública - SIADAP* (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro), Lisboa: Diário da República. Obtido em <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2007-34446375>
- Assembleia da República (2009). *Aprova o Regulamento de Disciplina Militar* (Lei Orgânica n.º 2/2009, de 22 de julho), Lisboa: Diário da República. Obtido em <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/organizacao/sc/pjm/apjm/legislacao/Documents/RDM.pdf>.
- Assembleia da República (2009). *Aprova o regime remuneratório aplicável aos militares dos quadros permanentes e em regime de contrato e de voluntariado dos três ramos das Forças Armadas* (Decreto-Lei n.º 296/2009, de 14 de outubro), Lisboa: Diário da República. Obtido em <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2009-69921312>.
- Assembleia da República (2022). *Aprova medidas de valorização dos trabalhadores em funções públicas* (Decreto-Lei n.º 84-F/2022, de 16 de dezembro), Lisboa: Diário da República. Obtido em <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/84-f-2022-204916688>.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q. & Walton, R. (1984). *Human resource management: A general manager's perspective*. Free Press.

- Bellou, V. & Gkousgkounis, G (2015). Spouse -and service-related antecedents of officers' commitment: The case of the Greekarmy. *Armed Forces & Society*, 41(3), 440-459. 10.1177/0095327X13514226.
- Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (2017). *Objetivos de nível estratégico da Força Aérea 2017-2022* [Air Force Strategic Level Objectives 2017-2022] (Despacho n.º 15/2017, de 24 de fevereiro).
- Chiang, F. & Birtch, T. (2006). An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review*, 46, 573-596. 10.1007/s11575-006-0116-4.
- Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(2), 217-229.
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.
- Dowding, K., John, P., Mergoupis, T. & Vugt, V. (2000). Exit, voice, and loyalty: Analytic and empirical developments. *European Journal of Political Research*, 37, 469-495. 10.1111/1475-6765.00522.
- Dyne, L, Ang, S. & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6). 1359-1392. 10.1111/1467- 6486.00384.
- Fachada, C. (2015). O Piloto Aviador Militar: Traços disposicionais, características adaptativas e história de vida [The Military Aviator Pilot: Dispositional Traits, Adaptive Features, and Life Story]. Tese de Doutoramento em Psicologia. Lisboa: Faculdade de Psicologia. Retrieved from <https://www.ulisboa.pt/en/prova-academica/o-piloto-aviador-militar-tracos-disposicionais- caracteristicas-adaptativas-e>
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596- 607. 10.5465/255909.
- Fombrun, C., Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Gade, P. (2003). Organizational commitment in the military: An overview. *Military Psychology*, 15(3), pp. 163-166. 10.1207/S15327876MP1503\_01.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6<sup>th</sup> ed.). Prentice-Hall.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, USA: World Publishing.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.
- Jaiswal, R., Dash, S. & Mishra, A. (2016). Why do Indian military officers want to leave? An empirical investigation. *Armed Forces & Society*, 42(2), 386-406. 10.1177/0095327X15588069.
- Jöreskog, K. & Sörbom, D. (1996). *Lisrel 8 User's Reference Guide*. Scientific Software International.
- Kolarska, L., & Aldrich, H. (1980). Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline. *Organization Studies*, 1(1), 41-58. 10.1177/017084068000100104.
- MacKinnon, D., Lockwood, C., Hoffman, J., West, S. & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104. 10.1037//1082-989X.7.1.83.
- Martins, M. (2016). Recompensas como fator de motivação no contexto dos trabalhadores civis da Força Aérea [Rewards as a motivating factor in the context of Air Force civilian employees]. *Revista de Ciências Militares*, IV(2), 157-183. <http://hdl.handle.net/10400.26/14414>.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harpe.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Nascimento, J. L. (2010). *Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediadas pelo Comprometimentos com os Objetivos e pela Satisfação Global com o Trabalho*. Tese de Doutorado, Especialidade em Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos, INDEG-ISCTE. Obtido em [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4370/1/Tese\\_JLN\\_Influ%C3%Aancia%20Comprometimento%20Organizacional%20Nas%20Estra.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4370/1/Tese_JLN_Influ%C3%Aancia%20Comprometimento%20Organizacional%20Nas%20Estra.pdf)
- Naus, F., Iterson, A. V. & Robert, R. (2007). Organizational Cynicism: Extending The Exit, Voice, Loyalty, and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in the Workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718. 10.1177/0018726707079198.
- Pauksztat, B., Duijn, M. & Wittek, R. (2011). A 'special attachment': Voice and the relational aspect of loyalty. *International Sociology*, 26(4), 524-546. 10.1177/0268580910393374.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. 10.1146/annurev-psych-120710-100452.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. 10.1037/0021-9010.88.5.879.
- Rusbult, C., Zembrodt, I. & Gunn, L. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1230-1242. 10.1037/0022-3514.43.6.1230.

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.
- Sabino, A. & Cesário, F. (2019). O silêncio dos colaboradores de Van Dyne, Ang e Botero (2003): Estudo da validade fatorial e da invariância da medida para Portugal [Van Dyne, Ang e Botero (2003) Employees Silence Scale: Testing for factorial validity and invariance in Portugal]. *Análise Psicológica*, 4 (XXXVII), 553-564. 10.14417/ap.1641.
- Sabino, A., Lopes, A. & Nogueira, F. (2015). Do Comprometimento Organizacional, à satisfação com o trabalho, e às Estratégias Comportamentais: inferências sobre os dois subsistemas de ensino superior público português. *Revista Lusófona de Educação*, 31 (31), 33-55.
- Sabino, A., Nogueira, F. & Cesário, F. (2019). An extension to the EVLN model: The role of employees' silence. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. 10.1108/MRJIAM-04-2018-0829.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (4.ª ed.), Lisboa: Lidel.
- Stewart III, G. B. (1993). Rethinking rewards. *Harvard Business Review*, 71(5), 37-49.
- Taylor, J., Clerkin, R., Ngaruiya, K. & Velez, A. (2015). An exploratory study of public service motivation and the institutional-occupational model of the military. *Armed Forces & Society*, 41(1), 142-162. 10.1177/0095327X13489119.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Woodruff, T. (2017). Who should the military recruit? The effects of Institutional, occupational, and self- enhancement enlistment motives on soldier identification and behavior. *Armed Forces & Society*, 43(4), 579-607. 10.1177/0095327X17695360.
- Xu, C. (2022). Work Motivation in the Public Service: A Scale Development based on the Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/2158244022109126>.