



ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

A Influência da Satisfação na Intenção de Saída dos Oficiais da Especialidade Piloto Aviador da Força Aérea Portuguesa

Pedro Miguel Vale de Arquinha de Jesus

Aspirante a Oficial-Aluno/Piloto-Aviador 138257-J

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto-Aviador

Júri

Presidente: MGen/PilAv/049885-J Eurico Fernando Justino Craveiro
Orientador: Prof.^a Doutora Patrícia Jardim da Palma
Coorientador: Cap/Psi/134034-E Ana Patrícia Correia Gomes Farinha
Vogal: Prof.^a Doutora Helena Águeda Marujo

Sintra, maio de 2017



ACADEMIA DA FORÇA AÉREA

A Influência da Satisfação na Intenção de Saída dos Oficiais da Especialidade Piloto Aviador da Força Aérea Portuguesa

Pedro Miguel Vale de Arquinha de Jesus

Aspirante a Oficial-Aluno/Piloto-Aviador 138257-J

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Aeronáutica Militar, na Especialidade de Piloto-Aviador

Júri

Presidente: MGen/PilAv/049885-J Eurico Fernando Justino Craveiro
Orientador: Prof.^a Doutora Patrícia Jardim da Palma
Coorientador: Cap/Psi/134034-E Ana Patrícia Correia Gomes Farinha
Vogal: Prof.^a Doutora Helena Águeda Marujo

Sintra, maio de 2017

Este trabalho foi elaborado com finalidade essencialmente escolar, durante a frequência do curso de Pilotagem Aeronáutica cumulativamente com a atividade escolar normal. As opiniões do autor, expressas com total liberdade acadêmica, reportam-se ao período em que foram escritas, mas podem não representar a doutrina sustentada pela Academia Da Força Aérea.

Agradecimentos

Chego por fim a mais uma etapa do meu percurso como piloto aviador, etapa esta que embora perto de terminada, sei que sem o apoio de certas pessoas teria sido difícil ou quase impossível realizá-la. Como tal, gostaria de deixar para a posteridade aqui o meu agradecimento a essas pessoas que me apoiaram, orientaram e tornaram de alguma forma possível esta tarefa a que me propus.

Gostaria em primeiro lugar de agradecer à minha família, por todo o apoio incondicional, pela paciência, pela motivação e pela força que me deram, para que mesmo nos dias em que me senti desmotivado, não parasse de continuar.

À Laura, minha namorada, pela constante forma como me apoiou, pelo carinho, pela compreensão e pela admiração que por mim sentiu constantemente, e que me deu força para terminar.

Aos meus camaradas, em primeiro lugar à “Elite de CO” que em conjunto ultrapassámos esta etapa completamente nova e diferente para nós, e aos meus restantes camaradas de curso, a minha segunda família, pelos momentos de descontração no momento certo que me permitiram ganhar forças para terminar esta dissertação.

À minha orientadora, a Senhora Professora Doutora Patrícia Palma, pelos conselhos, motivação e orientações que permitiram guiar esta dissertação para um bom caminho.

À minha coorientadora, a Senhora Capitão Ana Gomes pela motivação dada e cuja dedicação, esforço, abnegação e sacrifício para me auxiliar, assim como aos meus camaradas, ao longo de todo este projeto, mas em particular na parte estatística, permitiu que este trabalho se tornasse no que é.

Aos Pilotos Aviadores da Força Aérea Portuguesa, que responderam ao inquérito, mesmo que isso tenha significado sacrifício do seu tempo pessoal, permitindo que em tão pouco tempo este trabalho pudesse ser realizado, pois sem eles este estudo não existiria.

Por fim gostaria de agradecer a todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste estudo.

Resumo

Esta investigação tem como objetivo estudar a relação entre a satisfação e a Intenção de Saída dos Pilotos Aviadores da Força Aérea Portuguesa (FAP). Foi também simultaneamente averiguado o nível de satisfação dos indivíduos em estudo, assim como a Intenção de Saída dos mesmos.

A amostra deste estudo, recolhida por conveniência consiste em 113 indivíduos, o que corresponde a cerca de 56,8% da população existente. Foi utilizada uma metodologia quantitativa mista de recolha de dados, utilizando um inquérito por questionário para a obtenção destes. O instrumento utilizado baseia-se no utilizado por Sullivan (1998) na sua tese sobre a Intenção de Saída dos pilotos da marinha norte americana, tendo no entanto sido adaptado ao contexto da FAP. Foi utilizado o programa estatístico SPSS no tratamento dos dados quantitativos, e efetuada uma análise de conteúdo às perguntas qualitativas existentes.

Concluiu-se que os inquiridos se encontram na sua maioria insatisfeitos, sendo que 31,9% dos inquiridos deseja sair da FAP assim que terminar o período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR, 62,8% estão de momento indecisos e 5,3% não desejam sair. No caso dos 31,9% de indivíduos que desejam sair após terminar o período mínimo obrigatório, 55,6% correspondem a pilotos pertencentes às esquadras 751 e 502. No caso dos indivíduos indecisos, dos 62,8%, 45% não tenciona permanecer na FAP até atingir a reserva. Concluiu-se também que os fatores com maior capacidade preditiva da Intenção de Saída dos Pilotos Aviadores da FAP, são por ordem decrescente a satisfação global, o nível de realização pessoal no trabalho e a satisfação com a qualidade de apoio dada pela chefia. Por fim verificou-se que existem diferenças entre os vários tipos de missão, sendo que os indivíduos mais satisfeitos são por ordem decrescente os indivíduos que desempenham as missões de caça, instrução, pilotos ainda não colocados, transportes e vigilância marítima e por fim busca e salvamento. Os que apresentam a Intenção de Saída mais elevada, seguem a ordem anterior inversa.

As contribuições do estudo para a literatura reforçam a importância da Satisfação no Trabalho como preditor da Intenção de Saída dos pilotos militares, salientando, contudo, a importância da população em estudo para identificar fatores específicos explicativos da Intenção de Saída.

São também apresentadas no decorrer deste estudo as suas limitações assim como recomendações para investigações futuras.

Palavras-chave: Satisfação, Intenção de Saída, TIS-6, Piloto Militar, Força Aérea Portuguesa

Abstract

The purpose of this research is to study the relationship between satisfaction and turnover intention of Portuguese Air Force Pilots. Simultaneously, the average level of satisfaction of the members of the study population was determined, as well as their turnover intention.

A convenience sample of 113 individuals was collected for this study, which corresponds to about 56.8% of the existing population. The method used for data gathering was a mixed quantitative methodology by means of a survey. The instrument used was based on the instrument created by Sullivan (1998) in his dissertation about the turnover intention of United States Navy, and Marine Core Pilots, which was, in turn, adapted to the Portuguese Air Force context. The quantitative analysis software programme SPSS was used to process the statistical data, and a content analysis was conducted to the qualitative portion of the study.

It was concluded that the majority of the inquired pilots are dissatisfied, that 31.9% intend to leave the Portuguese Air Force as soon as they complete the minimum active duty period, that 62.8% are yet to decide if they want to leave, and that 5.3% do not wish to leave at all. Of the 31.9% that do wish to leave after the minimum active duty period, 55.6% are from the 751 and 502 flight squadrons. As for the group that is yet to decide, 45% do not wish to stay in the Portuguese Air Force until they achieve reserve. It was also concluded that the most predictive factors of the turnover intention of Portuguese Air Force Pilots are, ranked from most to least important, the global satisfaction level, the level of work-related self-realization and the satisfaction with the quality of the support given by their military leaders. It was also determined that a difference does in fact exist between all the various missions performed by the pilots, meaning that individuals who are more satisfied with their jobs are, with decreasing intensity, fighter pilots, instructor pilots, pilots yet to receive their type rating, cargo and maritime surveillance and lastly search and rescue pilots. The pilots who wish the most to leave are the ones indicated before by inverse order respectively.

The study's contributions to the literature reinforce the importance of job satisfaction as a predictor of military pilots' turnover intention, but stresses the importance of the population in study to identify specific factors that explain turnover intentions.

At the end of this dissertation the limitations of this study as well as recommendations for future research are also discussed.

Keywords: Satisfaction, Turnover Intention, TIS-6, Military Pilot, Portuguese Air Force

Índice

Agradecimentos.....	iv
Resumo	vi
Abstract	viii
Índice.....	x
Índice de Figuras	xiv
Índice de Tabelas	xvi
Lista de Abreviaturas e Siglas	xx
Glossário	xxii
1 Introdução	1
1.1 Objeto de Estudo.....	1
1.2 Objetivo	2
1.3 Panorâmica	3
2 Revisão da Literatura	5
2.1 Satisfação no Trabalho.....	5
2.2 Teorias de Satisfação no Trabalho	6
2.2.1 Teorias Situacionais	6
2.2.1.1 Teoria de Herzberg.....	7
2.2.1.2 Modelo das Características de Função de Hackman e Oldham	7
2.2.1.3 Teoria do Processamento Social da Informação	11
2.2.2 Teorias Disposicionais.....	12
2.2.2.1 Afetividade Positiva e Negativa e a Satisfação no Trabalho	12
2.2.2.2 Modelo dos Big Five e a Satisfação no Trabalho	13
2.2.2.3 O Modelo das Core Self-Evaluations e a Satisfação no Trabalho	14
2.2.3 Teorias Interacionistas	15
2.2.3.1 Teoria Value-Percept de Edwin Locke	16

2.2.3.2	Modelo de Cornell	17
2.2.3.3	CSE e o Papel Mediador das Características da Função.....	19
2.3	Intenção de Saída e Turnover	19
2.4	Antecedentes da Intenção de Saída.....	21
2.5	Satisfação no Trabalho e a Intenção de Saída.....	22
2.6	Satisfação no Trabalho e a Intenção de Saída nos Pilotos Militares	23
2.7	Modelo de Análise e Hipóteses	24
3	Metodologia.....	29
3.1	Desenho da Pesquisa	29
3.2	Caracterização do Instrumento	30
3.2.1	Itens de Caracterização da Amostra	31
3.2.2	Itens de Resposta Fechada e de Carácter Qualitativo	31
3.2.3	Instrumentos de Medida das Variáveis em Estudo.....	32
3.2.3.1	Instrumento de Medida da Satisfação	32
3.2.3.2	Instrumento de Medida da Intenção de Saída.....	33
3.3	Pré-teste ao Questionário.....	34
3.4	Procedimento	34
3.5	Caracterização da Amostra	35
4	Resultados	41
4.1	Análise Descritiva de Itens Não Incluídos em Instrumentos de Medida	41
4.2	Análise das Qualidades Psicométricas dos Instrumentos	47
4.2.1	Turnover Intention Scale 6	47
4.2.1.1	Análise Fatorial.....	47
4.2.1.2	Análise de Fiabilidade	48
4.2.1.3	Análise de Sensibilidade	48
4.2.1.4	Análise Descritiva dos Itens do TIS-6.....	49

4.2.2	Satisfação no Trabalho.....	49
4.2.2.1	Análise Fatorial.....	49
4.2.2.2	Análise de Fiabilidade	51
4.2.2.3	Proposta de novo instrumento.....	52
4.2.2.4	Análise de Sensibilidade	53
4.2.2.5	Análise Descritiva de Itens	55
4.3	Correlações Entre Variáveis.....	57
4.4	Testes de Diferenças de Médias	59
4.5	Regressão Linear	64
4.6	Árvore de Decisão.....	68
4.7	Análise das perguntas Qualitativas	70
5	Discussão de Resultados.....	77
5.1	Resultados Obtidos	77
5.2	Contribuições para a Literatura	84
6	Conclusões.....	85
6.1	Principais Conclusões	85
6.2	Contribuições do Estudo	90
6.3	Limitações da Investigação	91
6.4	Propostas para Investigações Futuras	92
7	Referências Bibliográficas.....	95
	Anexo A.....	A-1
	Anexo B.....	B-1
	Anexo C.....	C-1
	Anexo D.....	D-1
	Anexo E.....	E-1
	Anexo F.....	F-1

Anexo G	G-1
Anexo H.....	H-1
Anexo I	I-1
Anexo J	J-1

Índice de Figuras

Figura 1 - O Modelo das Características da Função	8
Figura 2 - Fórmula para cálculo do potencial motivador de um trabalho	9
Figura 3 – Modelo de Cornell	17
Figura 4- Modelo de Análise.....	24
Figura 5 – Árvore de decisão para a pergunta indicada	69
Gráfico 1 – Respostas à pergunta sobre preocupação com a carreira do cônjuge ..	71
Gráfico 2 – Respostas à pergunta sobre motivações de entrada na FAP	72
Gráfico 2A – Respostas à pergunta indicada	72
Gráfico 3 – Respostas à pergunta sobre motivações de entrada na FAP (cont.)	72
Gráfico 4 – Respostas à pergunta relativa a que melhorias podem ser aplicadas ao suplemento de serviço aéreo.....	73
Gráfico 5 – Respostas à pergunta relativa a que medidas podem aumentar o índice de retenção dos PILAV.....	74
Gráfico 6 – Respostas à pergunta relativa a que medidas podem aumentar o índice de retenção dos PILAV (cont.).....	74
Gráfico 7 – Respostas à pergunta relativa ao motivo pelo qual os pilotos permanecem na FAP	75
Gráfico 8 – Respostas à pergunta relativa ao motivo pelo qual os pilotos permanecem na FAP (cont.)	75
Gráfico I-1 – Respostas à pergunta relativa a que medidas podem aumentar o índice de retenção dos PILAV (cont.).....	I-1
Gráfico I-2– Respostas à pergunta relativa a que medidas podem aumentar o índice de retenção dos PILAV (cont.).....	I-1
Gráfico I-3– Respostas à pergunta relativa ao motivo pelo qual os pilotos permanecem na FAP (cont.)	I-2

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caraterização comparativa da amostra e população em estudo	36
Tabela 2 – Postos em função da esquadra de colocação da população.....	37
Tabela 3 – Postos em função da esquadra de colocação da amostra	37
Tabela 4 – Qualificações dos indivíduos da amostra	38
Tabela 5 – Estatística descritiva do número de horas de voo, dias passados em destacamento e missões no estrangeiro no ano anterior	38
Tabela 6 – Estado civil em função do posto	39
Tabela 7 – Quantidade de dependentes	40
Tabela 8 – Estatística descritiva sobre preocupação relativa à carreira do cônjuge	41
Tabela 9 – Estatística descritiva sobre preocupação a acesso de cuidados para a família.....	42
Tabela 10 – Estatística descritiva sobre Intenção de Saída	42
Tabela 11 – Tabela de referência cruzada entre o tipo de missão e se tenciona sair	43
Tabela 12 – Estatística descritiva sobre que escolha profissional futura tomaria.....	44
Tabela 13 – Estatística descritiva sobre se tenciona sair antes do período mínimo.	44
Tabela 14 – Estatística descritiva da pergunta relacionada com um trabalho fora da área da aviação.....	44
Tabela 15 – Estatística descritiva das perguntas não relacionadas com instrumentos de medida.....	45
Tabela 16 – Tabela de referência cruzada entre a Intenção de Saída e a intenção de permanecer até à reserva.....	46
Tabela 17– Estatística descritiva das medidas de retenção propostas por trabalhos anteriores.....	46
Tabela 18 – Teste de Kolmogorov-Smirnov ao TIS-6.....	48
Tabela 19 – Tabela de componentes rodada	50

Tabela 20 – Tabela de resumo da análise de fiabilidade do instrumento de medida de Satisfação.....	51
Tabela 21 – Tabela de resumo da análise de fiabilidade do instrumento de medida de Satisfação (cont.).....	51
Tabela 22 – Tabela de resumo da Análise de fiabilidade do novo instrumento de medida de Satisfação	52
Tabela 23 – Teste Kolmogorov-Smirnov da Satisfação Global e fatores	54
Tabela 24 – Medidas de forma da Satisfação Global e fatores	54
Tabela 25 – Estatística descritiva dos fatores de satisfação e satisfação global.....	55
Tabela 26 – Estatística descritiva dos itens com a média mais baixa	56
Tabela 27 – Estatística descritiva dos itens com a média mais elevada	56
Tabela 28 – Análise correlacional entre fatores, TIS-6 e Satisfação Global	57
Tabela 29 – Análise correlacional entre fatores, TIS-6 e Satisfação Global (cont.)..	57
Tabela 30 – Correlações entre o TIS-6 e itens de satisfação	58
Tabela 31 – Correlações entre o TIS-6 e itens de satisfação (cont.).....	58
Tabela 32 – Médias dos 3 grupos de resposta para a satisfação global, TIS-6 médio e fatores de satisfação	59
Tabela 33 – Itens com diferenças significativas relativos à tabela 32	60
Tabela 34 – Média do TIS-6 médio e Satisfação global em função das missões.....	60
Tabela 35 – Diferenças significativas entre missões para o TIS-6	61
Tabela 36 – Diferenças significativas entre missões para a Satisfação global.....	61
Tabela 37 – Média dos fatores de satisfação apresentados na tabela para as missões existentes	62
Tabela 38 – Diferenças significativas entre missões para a satisfação intrínseca ...	63
Tabela 39 – Diferenças significativas entre missões para a satisfação com condições em destacamento nacional.....	63

Tabela 40 – Diferenças significativas entre missões para a satisfação com a liderança	64
Tabela 41 – Resultados da Regressão linear para o TIS-6 como variável dependente	65
Tabela 42 – Resultados da Regressão linear para o TIS-4 como variável dependente	66
Tabela 43 – Número e percentagem de classificação de casos corretos e incorretos	69
Tabela 44 – Tabela resumo do teste de hipóteses	77
Figura A - 1 – Modelo de turnover militar.....	A-1
Figura C - 1 – Email recebido do autor do TIS-6	C-1
Figura C - 2 – TIS-6 versão original.....	C-2
Tabela D - 1 – Análise de componentes principais do TIS-6.....	D-1
Tabela D - 2 – Análise de Fatorial do Instrumento de medida da Satisfação	D-2
Tabela E - 1 – Análise de Fiabilidade dos itens do TIS-6	E-1
Tabela E - 2 – Análise de Fiabilidade dos itens da Satisfação Global	E-2
Tabela E - 3 – Análise de Fiabilidade dos itens da Satisfação Global	E-3
Tabela E - 4 – Análise de Fiabilidade dos itens do fator 2.....	E-3
Tabela E - 5 – Análise de Fiabilidade dos itens do fator 1	E-3
Tabela E - 6 – Análise de Fiabilidade dos itens do fator 3.....	E-3
Tabela E - 7 – Análise de Fiabilidade dos itens do fator 4.....	E-4
Tabela E - 8 – Análise de Fiabilidade dos itens do fator 5.....	E-4
Tabela E - 9 – Análise de Fiabilidade dos itens do fator 6.....	E-4
Tabela E - 10 – Análise de Fiabilidade dos itens do fator 7.....	E-4
Tabela F - 1 – Estatística descritiva dos itens do TIS-6.....	F-1
Tabela F - 2 – Estatística descritiva dos itens da Satisfação, fatores e Satisfação Global	F-2

Tabela J - 1– Estatística descritiva das perguntas indicadas para os pilotos comandantes das esquadras 751 e 502..... J-1

Lista de Abreviaturas e Siglas

AFA	Academia da Força Aérea
AN	Afetividade Negativa
AP	Afetividade Positiva
ARP	<i>Aviator Retention Pay</i>
CHAID	<i>Chi-Square Automatic Interaction Detection</i>
CSE	<i>Core Self-Evaluations</i>
EMFAR	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EUA	Estados Unidos da América
F1	Satisfação Intrínseca
F2	Satisfação com Condições em Missões no Estrangeiro
F3	Satisfação com Condições em Destacamento Nacional
F4	Satisfação com Regalias
F5	Satisfação com a Liderança
FAP	Força Aérea Portuguesa
JDI	Job Descriptive Index
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MSQ	Minnesota Satisfaction Questionnaire
NATO	North Atlantic Treaty Organization
PILAV	Piloto Aviador
SIAGFA	Sistema Integrado de Apoio à Gestão na Força Aérea
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TIS-6	Turnover Intention Scale 6
USAF	United States Air Force
USN	United States Navy
VIF	Fator de Inflação da Variância

Glossário

Extroversão: Pessoas extrovertidas têm tendência a sentir mais emoções positivas. Indivíduos com elevada extroversão têm mais amizades, e passam mais tempo em interações sociais do que pessoas introvertidas e têm mais possibilidade de ver as relações interpessoais como mais recompensadoras (McCrae e Costa, 1997).

Neuroticismo: Pessoas com elevado neuroticismo são de natureza negativa e por isso têm tendência a viver mais eventos negativos, pois acabam por se colocar em situações que elicitam sentimentos negativos mais vezes (McCrae e Costa, 1997).

Amabilidade: A amabilidade está relacionada com ser capaz de ter relações satisfatórias com os outros indivíduos de forma saudável e educada. Estas pessoas são vistas pelos outros como generosas, amáveis, simpáticas e de confiança.

Conscienciosidade: Pessoas com elevada conscienciosidade são disciplinadas, gostam de planear, sendo descritos como indivíduos organizados, fiáveis, responsáveis e meticolosos (McCrae e Costa, 1997).

Abertura à Experiência: A abertura à experiência está relacionada com a criatividade artística e científica, com o pensamento divergente, ou seja, se um indivíduo possui interesse num número de assuntos limitado ou mais abrangente, se este é conservador ou gosta de arriscar, daí o facto desta característica se chamar Abertura à Experiência. Estas pessoas são normalmente referidas como artísticas, curiosas, imaginativas e originais (McCrae e Costa, 1997).

Autoestima: A autoestima é a avaliação geral que as pessoas efetuam de si mesmas, ou seja, este é o valor que a pessoa atribui a si mesma. Esta pode ser a fonte da AP (Judge, Locke e Durham, 1997).

Autoeficácia Generalizada: A autoeficácia generalizada é a perceção que um indivíduo tem da sua capacidade de conseguir desempenhar com eficácia tarefas num conjunto variado de situações (Judge, Locke e Durham, 1997).

Locus de Controlo: O Locus de controlo está relacionado com o grau que o indivíduo acredita que tem de controlo sobre a sua vida. Indivíduos com um Locus de Controlo interno, acreditam que os seus comportamentos controlam a sua vida. Já indivíduos com Locus de Controlo externo acreditam que a sua vida é controlada pela sorte, coincidência, destino ou Deus (Judge, Locke e Durham, 1997).

1 Introdução

O presente estudo tem como tema “A Influência da Satisfação na Intenção de Saída dos Oficiais da Especialidade Piloto Aviador da Força Aérea Portuguesa”.

Inicialmente irá ser explicitado o enquadramento assim como a importância deste estudo para a Força Aérea Portuguesa (FAP). De seguida serão apresentados os objetivos gerais e específicos. Finalmente é feita uma síntese dos capítulos que compõem este trabalho.

Ao longo deste estudo o termo “satisfação” e “satisfação no trabalho” serão utilizados como sinónimos sendo que ambos se estarão sempre a referir à satisfação que advém da execução do trabalho de um indivíduo e não da satisfação da sua vida em geral.

1.1 Objeto de Estudo

A Satisfação no Trabalho, foi um dos temas mais investigados na literatura no âmbito organizacional, tendo sido apontada como a precursora de vários comportamentos no trabalho por parte dos indivíduos, desde a performance, ao absentismo até ao *turnover* e Intenção de Saída (Spector,1997).

Em ambiente civil, a Satisfação no Trabalho é aceite como um dos antecedentes da Intenção de Saída por parte de um indivíduo de uma organização. No meio militar, estudos apontam que esta também é um importante fator e antecedente da Intenção de Saída (Research Task Group HFM-10, 2007).

A Intenção de Saída e conseqüentemente o *turnover*, revelam-se problemáticos para as organizações quando se trata de pessoal com elevadas capacidades ou qualificações especiais.

Num mercado cada vez mais global, em que a procura de talentos é elevada, retê-los passou a ser uma grande preocupação das organizações hoje em dia. No meio militar e particularmente na FAP não é diferente.

Desde o final da Guerra Colonial que a FAP tem sofrido com a saída de pilotos para a aviação civil. O problema existe há algum tempo, e, no entanto, poucas foram as medidas implementadas para o resolver. À exceção de aumentar o tempo de

serviço mínimo obrigatório, de 8 para 12 e recentemente de 12 para 14 anos, a FAP não tem tido capacidade de resposta para a sangria de pilotos para as companhias civis. Muitos argumentam que o problema é o diferencial de ordenado entre as duas realidades, apontado esse por vezes como o único ou principal problema. No entanto, nos estudos anteriormente efetuados, essa afirmação não tem sido consistente com os resultados dos mesmos. A instabilidade profissional, a passagem prematura para a “secretária”, a insatisfação com as chefias e a sobrecarga de trabalho, têm sido determinadas como as principais causas (Melo, 2011).

Este não é um problema particular da FAP, sendo que várias Forças Aéreas espalhadas pelo mundo sentem o mesmo problema. Estas embora apliquem medidas diferentes, também não têm tido capacidade de resposta para esta crise. Podemos, no entanto, destacar o caso da Força Aérea Americana (USAF), que aquando da escrita desta dissertação, tem um défice de 723 pilotos de caça num quadro onde deveriam existir 3.495 pilotos de caça (Lamothe, 2016). Embora as remunerações não sejam também equiparadas à aviação civil, a USAF oferece um bónus para quem aceitar permanecer na organização mais nove anos, o *Aviator Retention Pay* (ARP), que pode ir até \$225.000 (DOD INSTRUCTION 7730.67). No entanto no ano fiscal de 2015 apenas 55% dos pilotos elegíveis aceitaram o ARP, e em agosto de 2016 apenas 42,9% dos pilotos elegíveis o tinham aceite. Como tal, pelo menos do caso da USAF os incentivos monetários não conseguem solucionar sequer parcialmente a situação (Losey, 2016).

1.2 Objetivo

Assim, numa tentativa de procurar relações e causas para este problema para além dos fatores monetários, e apresentar novas soluções, nasce este estudo. Sendo impossível para a FAP competir com os ordenados das companhias civis, aceitar que é apenas o dinheiro que leva os pilotos a abandonar a organização que os formou e acolheu desde jovens e onde permanecem no mínimo duas décadas da sua vida adulta, é acreditar que o problema não é solucionável, e apenas se pode forçar estes indivíduos a permanecer, e não motivá-los a ficar.

Assim, revisitando esta problemática, o autor propõe-se a estudar esta temática neste trabalho utilizando como pergunta de partida: “Qual a influência da satisfação profissional na Intenção de Saída dos Pilotos Aviadores da FAP?”.

Ao responder a esta questão de partida, deseja-se que sejam atingidos os seguintes objetivos gerais:

- i. Determinar quais os níveis de Satisfação no Trabalho dos Pilotos Aviadores da FAP;
- ii. Determinar dentro da amostra recolhida, quantos Pilotos Aviadores ponderam sair atualmente da FAP.

Destes objetivos gerais derivam os seguintes objetivos específicos:

- i. Quais os fatores com maior capacidade preditiva da Intenção de Saída dos Pilotos Aviadores da FAP;
- ii. Averiguar se todos os Pilotos Aviadores têm o mesmo nível de Satisfação no Trabalho e Intenção de Saída ou se existem diferenças consideráveis entre tipos de missão;
- iii. Que soluções não relacionadas com incentivos monetários podem ajudar a minorar as saídas da FAP por parte dos Pilotos Aviadores;
- iv. Apresentar propostas para melhorar o índice de retenção dos pilotos na FAP com base nas conclusões apresentadas neste estudo.

1.3 Panorâmica

Vai-se iniciar este trabalho com uma revisão da literatura que irá sintetizar as teorias da Satisfação no Trabalho mais importantes, assim como as suas implicações, vantagens e limitações. De seguida é abordado o estudo da Intenção de Saída e a sua relação com o *turnover* ou a saída. Seguidamente relacionam-se ambas as variáveis, apresentando-se vários estudos, passando de seguida essa relação para o ambiente militar. Explora-se seguidamente a importância destas variáveis com base em estudos anteriores recentes para a população em questão, os Pilotos Aviadores Militares, encerrando-se o capítulo com a formulação das hipóteses tendo em conta estudos recentes na área das variáveis referidas anteriormente.

No capítulo seguinte, na metodologia, é indicado qual o procedimento metodológico escolhido, assim como a amostra em estudo, as variáveis e as escalas utilizadas, e uma descrição do instrumento utilizado.

No capítulo correspondente aos resultados, irão ser apresentados os resultados obtidos para as várias análises efetuadas, como a análise fatorial, de fiabilidade e sensibilidade dos instrumentos utilizados, assim como uma análise descritiva. De seguida é apresentada uma análise da correlação entre as variáveis em estudo, seguida por testes de diferença de médias e regressões lineares múltiplas. É apresentada também uma árvore de decisão com base nos itens utilizados e por fim são apresentados os resultados relativos à análise de conteúdo da parte qualitativa do presente estudo.

Já no capítulo da discussão de resultados serão apresentadas as hipóteses, e efetuado o teste de hipóteses, descrevendo quais foram confirmadas ou infirmadas. Será também averiguada a convergência dos resultados com a literatura, assim como referidas que contribuições estes trouxeram para a mesma.

Por fim no capítulo das conclusões, serão apresentadas as principais conclusões retiradas deste estudo, referido se os objetivos gerais e específicos foram ou não cumpridos. Serão também referidas as contribuições deste estudo principalmente para a organização em que se insere, referidas as suas limitações e encerrando-se com propostas para investigações futuras.

2 Revisão da Literatura

2.1 Satisfação no Trabalho

A atividade profissional de um indivíduo ocupa grande parte da vida do mesmo, sendo que várias são as pessoas que não conseguem definir a sua própria identidade sem identificar qual a sua ocupação profissional (Judge e Klinger, 2008).

Visto o trabalho ser então parte central na vida de um indivíduo, a Satisfação no Trabalho, assume também de igual forma um papel fundamental na vida deste, sendo um tema bastante importante no comportamento organizacional, tendo sido uma das variáveis mais investigadas nas organizações. A importância da Satisfação no Trabalho revela-se de várias formas, tanto para a organização como para o indivíduo. Desde a vertente humanitária, em que as pessoas são seres humanos e merecem ser bem tratadas, e a satisfação profissional destas pode ser vista como um reflexo do quão bem tratadas são. Ou então, do ponto de vista utilitário, onde a Satisfação no Trabalho influencia o comportamento do colaborador, que por sua vez influencia, positivamente ou não, o funcionamento da organização (Spector, 1997).

Como tal, a Satisfação no Trabalho foi ligada a várias questões relacionadas com o trabalho, como a produtividade, motivação, absentismo, incidentes laborais, saúde física e ou mental, e satisfação na vida em geral (Landy, 1978).

Para compreender então este conceito será necessário primeiro fornecer uma definição ao leitor, para que de seguida seja possível iniciar a análise das teorias mais aceites sobre Satisfação no Trabalho, para que esta área possa ser clarificada.

Várias definições de Satisfação no Trabalho foram apresentadas ao longo do tempo, sendo que estas foram evoluindo com o passar do mesmo. Hoppock (1935, cit. por Kaila, 2005) definiu a Satisfação no Trabalho como uma combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que levam uma pessoa a dizer verdadeiramente «eu estou satisfeito com o meu emprego». Vroom (1964) definiu a Satisfação no Trabalho como orientações afetivas por parte dos indivíduos em relação aos papéis que estes desempenham correntemente no seu emprego. Já Locke (1976) definiu a Satisfação no Trabalho como um estado emocional positivo ou de prazer resultante da avaliação do próprio trabalho ou das experiências proporcionadas por este. Spector (1997), definiu este conceito simplesmente como aquilo que as pessoas

sentem em relação ao seu trabalho e aos seus diferentes aspetos. É possível então verificar que embora diferentes, todas estas definições de Satisfação no Trabalho abordam o facto de esta estar relacionada com um estado emocional ou afetivo do trabalhador em relação à tarefa que desempenha no seu emprego. É no entanto a definição anteriormente referida por Locke, aquela que é mais utilizada na investigação organizacional (Judge e Klinger, 2008).

Decidiu-se também acrescentar uma definição de motivação pois estes dois conceitos embora ligados são bastante diferentes. De acordo com Greenberg e Baron (2003) cit. por (Cunha *et al.*, 2014, p. 117) a motivação é “o conjunto de processos que iniciam, dirigem e mantêm o comportamento humano para o alcance de algum objetivo”. Facilmente é possível observar a diferença. A motivação é o que nos leva a desempenhar alguma ação, enquanto a satisfação é o sentimento que sentimos por ter desempenhado essa tarefa.

2.2 Teorias de Satisfação no Trabalho

Decorrente de toda a investigação feita sobre a Satisfação no Trabalho, é natural que as teorias evoluam. Tendo em conta a abundância de teorias existentes sobre este tema, foram escolhidas as mais pertinentes tendo em conta a problemática a abordar. No entanto, as teorias merecedoras de mais destaque carecem de sistematização na sua abordagem. Poderia optar-se por fazê-lo de forma cronológica, ou então pela sua divisão consoante a categoria em que se enquadram. Judge e Klinger (2008) propõem 3 categorias para as teorias da satisfação: Teorias Situacionais; Teorias Disposicionais e Teorias Interacionistas.

2.2.1 Teorias Situacionais

As teorias enquadradas nesta classificação tentam explicar a Satisfação no Trabalho abordando como esta é influenciada pelas características ou contexto do trabalho (Cunha *et al.*, 2014).

2.2.1.1 Teoria de Herzberg

Herzberg (1966) concluiu que a satisfação e a insatisfação não faziam parte de um contínuo bipolar, mas eram dois estados, derivados de diferentes causas, ou seja, certos fatores podiam criar satisfação em determinada pessoa, mas, no entanto isso não significava que estes podessem eliminar a insatisfação nesse indivíduo. Esta conclusão foi baseada em várias entrevistas a trabalhadores efetuadas ao longo de vários estudos (Herzberg, 1968). No entanto após revisão pelos pares, esta conclusão foi refutada com base em falhas na metodologia utilizada por Herzberg na realização dos seus estudos (Hulin e Smith, 1967; Locke, 1969). Também a ideia de que um aumento ou modificação de certos fatores higiénicos como o salário não trazem um aumento de satisfação (conforme preconizado por Herzberg, 1968), mostrou ser falsa à luz do que Locke (1969) concluiu no seu artigo.

Alguns dos fatores que potenciavam a satisfação, apelidados pelo autor de motivadores, eram por exemplo as conquistas, o trabalho em si e a responsabilidade. Já alguns dos fatores que causavam insatisfação, ou fatores higiénicos, incluíam, a política da empresa e administração, condições de trabalho e salário. De acordo também com o concluído por Herzberg, os fatores intrínsecos do trabalho estavam mais correlacionados com a satisfação, e os extrínsecos, com a insatisfação (Herzberg, 1968).

2.2.1.2 Modelo das Características de Função de Hackman e Oldham

Este modelo defende que se uma determinada atividade profissional contiver características motivacionais intrínsecas, esta irá gerar níveis mais elevados de satisfação profissional (Hackman e Oldham, 1976). O modelo básico desta teoria é de seguida apresentado na figura 1.

Como é possível verificar na figura 1, existem, cinco dimensões ou características que se existirem em determinada atividade profissional, podem elicitar três estados psicológicos que podem ser experienciados pelo indivíduo e que levarão a um conjunto de resultados pessoais e profissionais benéficos, tanto para o colaborador como para a empresa. Esta relação é mediada pelas Necessidades de Crescimento do Indivíduo, pelos Conhecimentos e capacidades deste, assim como com a sua Satisfação com o Contexto (Hackman e Oldham, 1980).

Hackman e Oldham (1976) referem que das cinco dimensões por estes encontradas, três delas contribuem para o estado psicológico de significado experimentado. Este estado psicológico está relacionado como grau em que o indivíduo sente que o seu trabalho tem um significado, é valioso e importante para si próprio.

Já as características da função Autonomia e Feedback traduzem-se no estado psicológico de Responsabilidade Experimentada e Conhecimento dos Resultados, respetivamente. A Responsabilidade Experimentada reporta-se até que grau o indivíduo sente que é responsável pelos resultados do trabalho que executa. Por outro lado, o Conhecimento de Resultados está relacionado com até que grau o indivíduo percebe e compreende sistematicamente, o quão eficientemente está a realizar o seu trabalho.

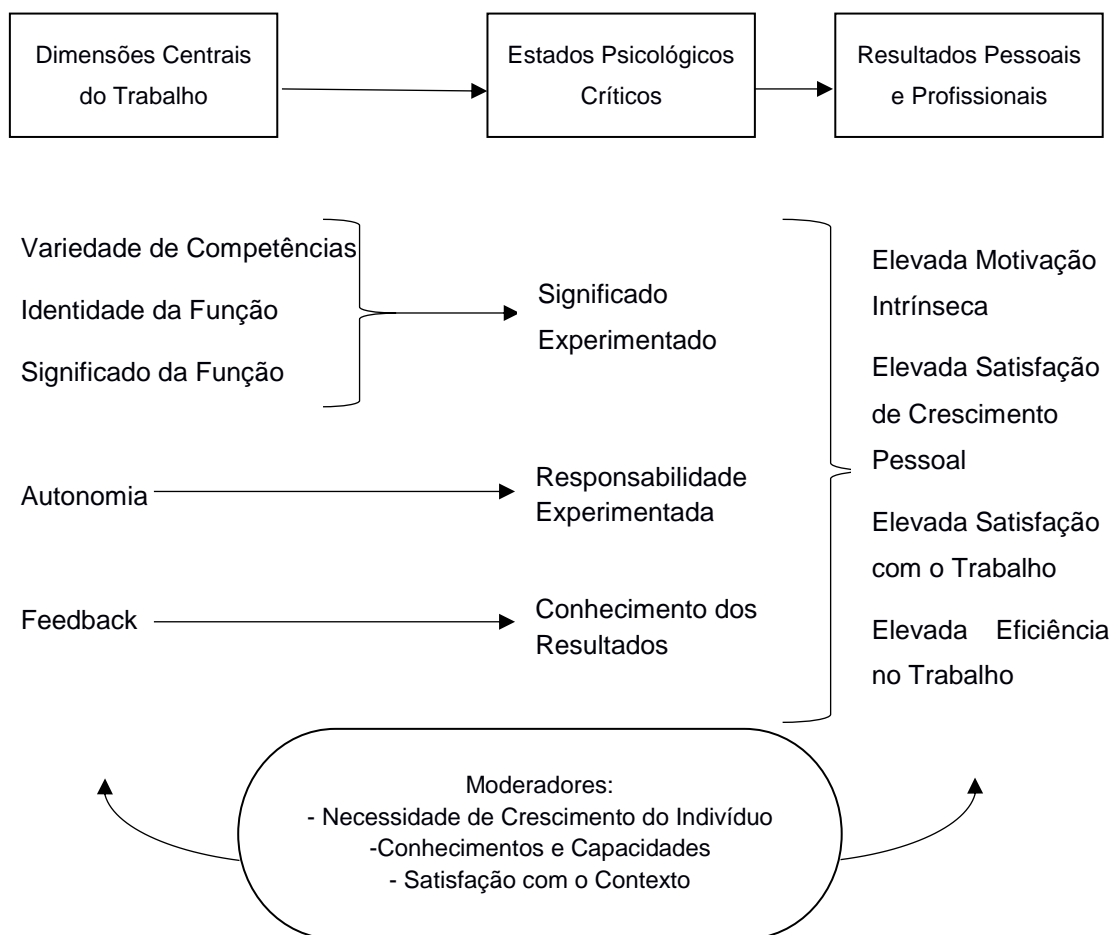


Figura 1 - O Modelo das Características da Função

Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1980)

As dimensões do trabalho podem também de acordo com Hackman e Oldham (1976) ser definidas como se apresenta seguidamente:

Variedade de Competências: O grau de variedade de atividades que o trabalho requer, envolvendo assim o uso de um número diferente de competências e talentos de um indivíduo.

Identidade da Função: O grau que o trabalho requer da realização da tarefa como um todo, ou seja, executar uma função do princípio ao fim, com um resultado visível.

Significado da Função: O grau de impacto substancial na vida ou no trabalho de outras pessoas que o próprio trabalho cria, seja na própria organização ou no ambiente externo.

Autonomia: O grau que o trabalho pode proporcionar de liberdade, independência e discricção ao indivíduo na calendarização de tarefas, assim como na determinação dos procedimentos a serem utilizados para as completar.

Feedback: O grau que ao desempenhar as funções requeridas pelo trabalho, o indivíduo obtém de informação direta e clara sobre a eficácia da performance obtida.

Se uma função conseguir elicitar ao máximo os três estados psicológicos anteriormente indicados, esta irá por fim resultar num número de situações que beneficiam tanto a empresa como o trabalhador, como se pode verificar na figura 1.

O potencial que um trabalho tem de criar motivação intrínseca, é calculada de acordo com a fórmula da figura 2.

$$\text{Pontuação de potencial motivador} = \left[\frac{\text{Variedade de Competências} + \text{Identidade da Função} + \text{Significado da Função}}{3} \right] \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

Figura 2 - Fórmula para cálculo do potencial motivador de um trabalho

Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1976)

Como é possível observar nem todas as dimensões do trabalho contribuem com igual ponderação para o potencial motivador de um trabalho. De acordo com a fórmula apresentada, a Autonomia e o Feedback têm uma maior influência na pontuação de potencial motivador. Quanto mais alta for a pontuação obtida nesta fórmula, maior probabilidade existe de o trabalho em questão produzir os resultados ilustrados na figura 1.

Como notado por Hackman e Oldham (1976), pessoas diferentes reagem de formas diferentes ao mesmo trabalho, e a forma encontrada para explicar essa variação foi então a Necessidade de Crescimento do Indivíduo, os Conhecimentos e Capacidades e a Satisfação com o Contexto. No caso da Necessidade de Crescimento, uma pessoa com uma maior necessidade de crescimento acaba por responder de forma mais positiva a um trabalho com alto potencial motivador do que pessoas com baixa necessidade de crescimento. (Hackman e Oldham, 1976).

No caso dos Conhecimentos e Capacidades, se um indivíduo não possuir os conhecimentos e capacidades necessários para desempenhar uma função, este não vai sentir o efeito recompensador do sucesso, sentido mais vezes a frustração do insucesso, desmotivando-o a continuar o seu trabalho normal.

Por fim a Satisfação com o Contexto está relacionada com a remuneração, precariedade laboral, colegas e supervisores e com o grau de satisfação do indivíduo com estes fatores. Estes efeitos mediadores ocorrem de acordo com os resultados obtidos por estes autores, tanto da passagem entre as dimensões do trabalho e os estados psicológicos obtidos, como dos estados psicológicos para os resultados profissionais e pessoais obtidos, como notado na figura 1 (Hackman e Oldham, 1980, 2010).

Grande parte do suporte desta teoria provém da resposta dada pelos trabalhadores quando pedido para indicarem qual o fator que mais contribui para a sua satisfação profissional, onde normalmente a natureza ou o tipo de trabalho emerge consistentemente como o fator mais importante (Hulin e Judge, 2003).

Diversas meta-análises reportaram boas correlações (a variar entre $r=0,39$ e $r=0,69$) para a relação entre as características da função e a Satisfação no Trabalho (Hulin e Judge, 2003). Uma meta-análise verificou que a correlação entre estes dois fatores era inferior se as necessidades de crescimento individuais não fossem consideradas. No entanto quando estas eram levadas em conta, indivíduos com elevada necessidade de crescimento apresentavam uma correlação entre as características da função e a Satisfação no Trabalho superior, já aqueles com baixa necessidade de crescimento viam esta correlação decrescer para valores bastante inferiores (Fitzgerald *et al.*, 1985). Já em 1996 Frye, reportou uma correlação de

$r=0,50$ entre as percepções de características da função e a Satisfação no Trabalho (Hulin e Judge, 2003).

Existem, no entanto, algumas limitações para esta teoria, onde uma delas é a de que somar as características da função poderá produzir um melhor resultado em vez de se efetuar a ponderação proposta pelos autores da teoria. Não se sabe também ao certo o que o conceito de necessidade de crescimento pessoal mede. Existem também poucas provas que mostram a validade deste conceito (Hulin e Judge, 2003).

2.2.1.3 Teoria do Processamento Social da Informação

Esta teoria afirma que a Satisfação no Trabalho é um constructo social. De acordo com a mesma, um indivíduo apenas forma um julgamento em relação ao seu nível de Satisfação no Trabalho quando este é questionado sobre o mesmo, e quando o é, baseia-se em fontes sociais para a formulação desse seu nível de satisfação. (Salancik e Pfeffer, 1978).

Assim, de acordo com esta teoria se um indivíduo recente numa organização entrar em contacto com elementos maioritariamente insatisfeitos, pode existir como que uma passagem deste sentimento para o novo colaborador, contaminando-o com esse sentimento negativo. (Jex, 2002).

Esta teoria recebeu no entanto bastantes críticas, devido ao facto de ter sido demonstrado que as mesmas características da função, explicadas na teoria de Hackman e Oldham referida anteriormente, conseguem prever o nível de Satisfação no Trabalho, mesmo sendo os ambientes sociais, os costumes e os valores nas diferentes culturas bastantes distintos (Colbert *et al.*, 2001).

Esta teoria criou um foco para as relações sociais que se desenvolvem em ambiente normal de trabalho. E embora não tenha recebido grande suporte, sugere que de facto as interações sociais podem influenciar o sentimento de Satisfação no Trabalho (Jex, 2002).

2.2.2 Teorias Disposicionais

Na categoria das teorias disposicionais, encontram-se as teorias que tentam explicar a Satisfação no Trabalho com base em fatores relacionados com o próprio indivíduo, ou seja, quais são as características individuais que predispõem mais os indivíduos a sentirem-se mais satisfeitos (Cunha *et al.*, 2014).

Foi através de um estudo realizado por Staw e Ross (1985) que as abordagens disposicionais ganharam maior destaque. Estes autores concluíram que a Satisfação no Trabalho está relacionada com as características disposicionais, pois a satisfação manteve-se relativamente constante durante um período de 2 a 5 anos nos indivíduos estudados. Concluíram também que os níveis de satisfação anteriores destes indivíduos, eram um melhor preditor de satisfação do que mudanças no salário ou status social (Staw e Ross, 1985).

2.2.2.1 Afetividade Positiva e Negativa e a Satisfação no Trabalho

Para relacionar então fatores disposicionais com a Satisfação no Trabalho foi necessário encontrar uma escala que pudesse aferir esses fatores para toda a população poder ser comparada de forma igual. De entre os vários métodos existentes, a abordagem tomada por alguns autores, foi a de relacionar a Satisfação no Trabalho com a afetividade positiva (AP) e a afetividade negativa (AN) (Judge e Klinger, 2008).

A AP reflete até que ponto um indivíduo se sente alegre, entusiástico, enérgico, confiante e alerta. Sendo que, elevada AP é um estado de alta energia, concentração total e comprometimento agradável, e onde baixa AP é caracterizada por tristeza e letargia. Por outro lado AN é uma dimensão geral de aflição e comprometimento desagradável que inclui uma variedade de estados de humor aversivos, incluindo, raiva, desprezo, repugnância, culpa, medo e nervosismo, sendo que baixa AN representa um estado de calma e serenidade (Naragon e Watson, 2009; Watson, Clark e Tellegen, 1988)¹.

¹ Para aprofundar e entender o desenvolvimento desta medida, assim como de um método de aferição da mesma, recomenda-se a leitura do artigo de Watson e colegas (1988).

Vários foram os estudos que relacionaram tanto a AP e AN com a Satisfação no Trabalho (Agho, Mueller e Price, 1993; Brief *et al.*, 1988; Brief, Butcher e Roberson, 1995; Levin e Stokes, 1989; Necowitz e Roznowski, 1994; Watson e Slack, 1993). De 29 estudos que investigaram a relação entre AP e a Satisfação no Trabalho e de 41 que relacionaram a AN com a Satisfação no Trabalho, foi encontrada uma correlação significativa (de $r=0,52$ e de $r=-0,40$, respetivamente), após a realização de uma meta-análise (Thoresen e Judge (1997) cit. por Colbert *et al.*, 2001). Já em 2003 após nova meta análise foi concluído por Thoresen e colegas (2003) que tanto a AP como a AN possuem uma correlação de igual valor absoluto (de $r=0,34$ e $r=-0,34$).

Verificam-se, no entanto, algumas limitações com esta abordagem. Existem mais estudos efetuados sobre a AN, e em alguns casos a AP não é de todo considerada, como por exemplo os estudos de Levin e Stokes (1989) e Necowitz e Roznowski (1994). De seguida, na literatura foi debatido se a AP e AN são ou não de facto conceitos independentes (Russell e Carroll, 1999). Há ainda a dúvida se a AP e AN não aferem pelo menos parcialmente, os níveis de felicidade e afeto experienciado ou até satisfação na vida. Por fim, a AP e a AN são apenas dois traços que são avaliados, podendo no entanto existir outros que podem ser empiricamente relevantes para a Satisfação no Trabalho (Judge, Heller e Mount, 2002).

2.2.2.2 Modelo dos *Big Five* e a Satisfação no Trabalho

Uma outra forma de aferir a personalidade de um individuo é o modelo dos 5 fatores ou *Big Five* como é também conhecido. Este descreve os aspetos mais importantes da personalidade de uma pessoa, e foi validado em várias culturas (McCrae e Costa, 1997).

Este modelo utiliza cinco fatores para caracterizar a personalidade de um indivíduo, sendo estes, a Extroversão, o Neuroticismo a Amabilidade a Conscienciosidade e a Abertura à Experiência² (McCrae e Costa, 1997).

Judge e colegas (2002), efetuaram uma meta-análise que encontrou uma correlação conjunta para os cinco fatores de $r=0,41$ com a Satisfação no Trabalho, mostrando que efetivamente existe alguma relação entre os fatores disposicionais e

² Existe no glossário uma definição de todos os traços de personalidade referidos.

a Satisfação no Trabalho. As conclusões retiradas por estes autores foram que o Neuroticismo tem a mais forte correlação com a Satisfação no Trabalho ($r=-0,29$), sendo que a Conscienciosidade, foi o segundo fator com a maior correlação com a Satisfação no Trabalho ($r=0,26$). A Extroversão também mostrou uma correlação significativa com a Satisfação no Trabalho ($r=0,25$), visto que pessoas mais felizes em relação à sua vida em geral, sentir-se-ão mais felizes no seu local de trabalho. Já a Amabilidade e Abertura à Experiência demonstraram correlações fracas com a Satisfação no Trabalho.

O estudo efetuado por estes autores contribuiu para a afirmação de que os fatores disposicionais exercem de facto alguma influência sobre a Satisfação no Trabalho embora não se entenda ainda de que forma se processam as relações entre estes traços e a Satisfação no Trabalho (Judge, Heller e Mount, 2002).

2.2.2.3 O Modelo das *Core Self-Evaluations* e a Satisfação no Trabalho

Este modelo proposto por Judge, Locke e Durham (1997) baseado na literatura já existente sobre os fatores disposicionais, tentou criar um modelo que explicasse a influência destes fatores na Satisfação no Trabalho. De acordo com estes, as *Core Self-Evaluations*(CSE), ou Auto-Avaliações Nucleares, são premissas fundamentais que os indivíduos possuem sobre si próprios e como estes se relacionam com o mundo à sua volta. Para os autores as CSE são construtos de personalidade alargados compostos por vários traços nomeadamente a Autoestima, a Autoeficácia Generalizada, o Neuroticismo e o Locus de Controlo³.

Estes fatores foram relacionados com a Satisfação no Trabalho em vários estudos. Num estudo efectuado por Judge e colegas (2000), quando reportada pelo próprio, a Satisfação no Trabalho apresentava uma correlação de $r=0,41$ com as CSE, e quando reportada pelo parceiro amoroso essa correlação baixava para $r=0,19$.

Numa meta-análise baseada em 274 correlações, entre cada um destes fatores disposicionais e a Satisfação no Trabalho, os autores concluíram que esta estava correlacionada com a Autoestima ($r=0,26$), com a Autoeficácia Generalizada ($r=0,45$), com o Locus de controlo interno ($r=0,32$) e com a Estabilidade emocional ($r=0,24$),

³ Estes traços encontram-se descritos no glossário para uma mais profunda clarificação de como se definem.

sendo que esta última é o oposto do Neuroticismo. Estas em média indicaram uma correlação de $r=0,32$ com a Satisfação no Trabalho (Judge e Bono, 2001).

Em 2005 outro estudo encontrou uma correlação entre os 4 fatores e a Satisfação no Trabalho de $r=0,38$. Embora seja aceite que existe uma relação entre as CSE e a Satisfação no Trabalho, ainda não é completamente conhecida a forma como se processa conceptualmente essa relação (Judge *et al.*, 2005).

De entre todas as abordagens disposicionais esta última, de acordo com Judge e colegas (2008) é a que possui correlações mais fortes com a Satisfação no Trabalho.

2.2.3 Teorias Interacionistas

As teorias enquadradas nesta classificação tentam explicar a Satisfação no Trabalho com base na interação entre as características situacionais do trabalho em questão, e os fatores disposicionais ou relacionados com a personalidade do individuo, tentando responder à questão de como é que estes dois fatores se relacionam para explicar a satisfação dos indivíduos (Cunha *et al.*, 2014).

Embora pelas explicações das teorias dadas anteriormente se possa entender que estas teorias são concorrentes, ou opostas, tal pode não ser verdade. Judge e colegas (2000, cit. por Colbert *et al.*, 2001) revelaram que a ligação entre as CSE e as características intrínsecas da função não corresponde meramente a um processo perceptivo, mas que as CSE estão relacionadas com a obtenção de trabalhos mais complexos. De acordo com este, a relação com a complexidade um trabalho é sinónimo de características da função intrínsecas, isto mostra que parte da razão pela qual indivíduos com CSE mais positivas, avaliam os trabalhos como mais desafiadores, e reportam níveis superiores de Satisfação no Trabalho superiores é devido ao facto de estes terem atingido trabalhos mais complexos e desafiadores que por sua vez são intrinsecamente enriquecedores (Colbert *et al.*, 2001).

Esta perspetiva é então uma tentativa de conciliar as duas visões explicadas anteriormente e apresentar uma solução para os defensores de ambas partes. Nas teorias interacionistas é feita uma junção tanto da perspetiva situacional como disposicional, de forma a sintetizar os pontos fortes de ambas (Cunha *et al.*, 2014).

2.2.3.1 Teoria *Value-Percept* de Edwin Locke

Locke criou um modelo teórico que explica a existência de insatisfação no Trabalho, com base na discrepância entre aquilo que é desejado pelas pessoas nesse trabalho, e o que é recebido, sendo que esta discrepância suscita apenas insatisfação se o valor em causa for importante para o indivíduo. A eq. 1 traduz esta relação.

$$S = (V_c - P) \times V_i \quad (1)$$

Em que S será a satisfação do indivíduo, V_c significa *value content* e corresponde basicamente a quanto o indivíduo deseja algo, P o que o indivíduo percebe que recebe do seu trabalho e por fim V_i é a importância que o indivíduo dá a essa faceta ou valor do seu trabalho. Locke (1976) definiu estes valores como aquilo que um indivíduo deseja ou considera importante. A fórmula indica um nível de satisfação elevado quando o valor obtido é menor (baixa discrepância) e reduzido quando o valor é elevado (alta discrepância entre o desejado e o recebido). Por fim essa discrepância só cria insatisfação se o valor em causa for importante para o indivíduo (tal pode ser depreendido pelo fator multiplicativo presente na eq. 1 (Judge e Klinger, 2008). Esta forma de aferição do nível de satisfação teria de ser efetuada para todos os valores importantes para o indivíduo e a satisfação total com o trabalho seria a soma do nível de satisfação de cada fator importante para essa pessoa (Colbert *et al.*, 2001).

Esta teoria tem como ponto forte a importância que dá às diferenças subjetivas existentes na relação com os valores na Satisfação no Trabalho (Judge e Klinger, 2008). É também em parte por isso que possui também um problema inerente à sua formulação. Algo que uma pessoa deseje bastante, é difícil de distinguir de algo a que uma pessoa dê muita importância. Se um indivíduo deseja um horário de trabalho flexível, porque é que essa possibilidade não haveria de ser importante para o mesmo? No entanto, estes conceitos são teoricamente distintos, embora seja difícil distinguir corretamente estes dois fatores (Colbert *et al.*, 2001).

Outra limitação que pode ser aplicada a todas as teorias em geral reporta-se à utilização de um fator multiplicativo para relacionar duas ou mais variáveis, sendo que

estas devem ser medidas de uma forma fiável ou podem ser criados problemas⁴ (Hulin e Judge, 2003).

O modelo em questão também não considera influências de fatores exteriores à relação trabalho/indivíduo, como os custos de manter um trabalho, condições externas presentes ou passadas, tanto socioeconómicas como referentes à organização em que o indivíduo está inserido (Judge e Klinger, 2008).

2.2.3.2 Modelo de Cornell

O Modelo de Cornell (Hulin, 1991; Hulin, Roznowski e Hachiya, 1985) foi a base de desenvolvimento de vários estudos sobre atitudes no trabalho. Deste modelo nasceram duas ferramentas, o *Job Descriptive Index* (JDI), uma ferramenta de aferição da Satisfação no Trabalho e o *Retirement Descriptive Index* (Hulin e Judge, 2003).

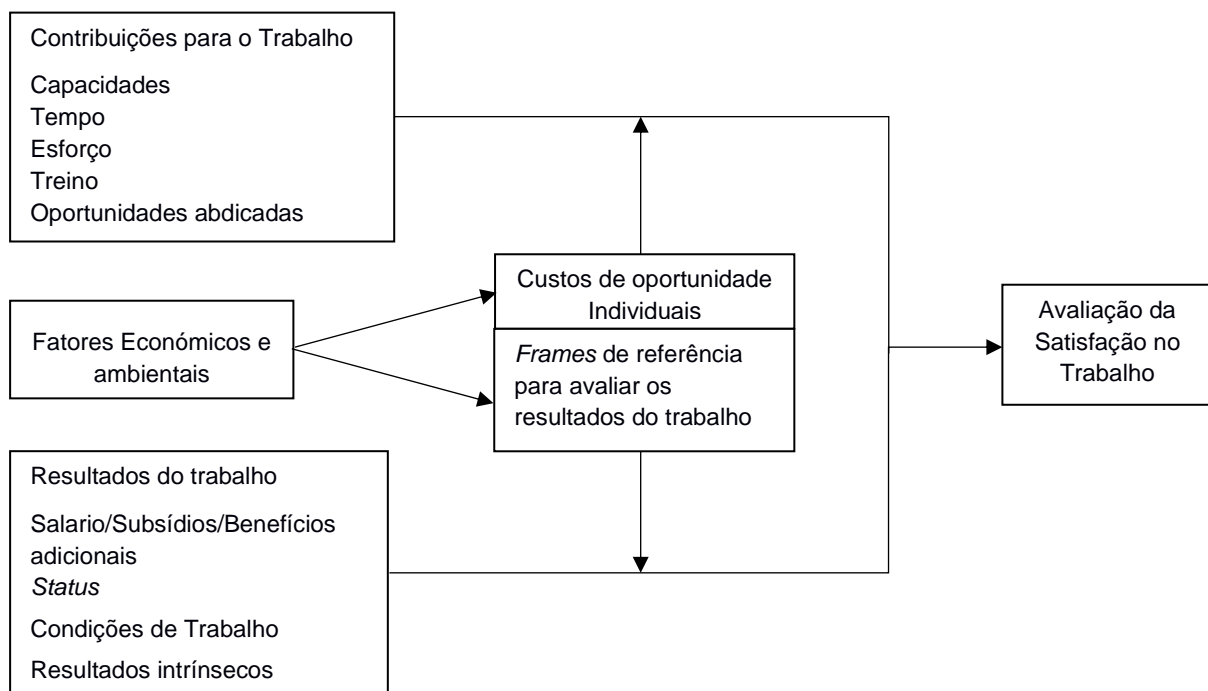


Figura 3 – Modelo de Cornell

Fonte: Adaptado de Hulin e Judge (2003)

⁴ Para aprofundar este tema o autor recomenda que o leitor leia o artigo escrito por Wainer (1976).

De acordo com a figura 3, a Satisfação no Trabalho é influenciada pela relação entre as contribuições para o trabalho, e os resultados obtidos do seu trabalho. Quanto mais elevados forem os resultados recebidos pelo indivíduo do seu trabalho em relação às contribuições que este dá para o trabalho, maior será a sua Satisfação no Trabalho, e vice-versa. No entanto, de acordo com o modelo, os custos de oportunidade individuais afetam o valor que o indivíduo coloca nas suas contribuições para o trabalho. Em períodos com taxas elevadas de desemprego, o indivíduo vai avaliar as suas contribuições para o trabalho como menos valiosas, fazendo com que o valor das suas contribuições seja mais baixo relativamente aos resultados, que por sua vez, irá aumentar a Satisfação no Trabalho (Colbert *et al.*, 2001)

Por outro lado, os *frames* de referência de um indivíduo, que basicamente são as experiências passadas com os seus resultados, influenciam a forma como o indivíduo avalia os resultados obtidos do seu trabalho atual. Os *frames* de referência ao serem subjetivos e relativos à experiência de vida de cada indivíduo, explicam parcialmente as diferenças em indivíduos com trabalhos que apresentam as mesmas características (Judge e Klinger, 2008). Boas condições de vida em geral levam a que os *frames* de referência sejam mais elevados, e conseqüentemente, diminuem a Satisfação no Trabalho. Já pessoas que vivem em comunidades com bastantes dificuldades, avaliam as suas condições de trabalho mais positivamente, pois a única alternativa a essas condições pode ser um trabalho pior, ou até o desemprego.

Hullin (1966), apurou neste seu estudo que as avaliações de Satisfação no Trabalho estavam correlacionadas negativamente com a prosperidade da comunidade em que se inseria o indivíduo em questão, e que a satisfação com o ordenado estava mais negativamente relacionada com a prosperidade da comunidade do que com outros aspetos da Satisfação no Trabalho. Foi com base neste estudo que a explicação da influência dos *Frames* de referência foi desenvolvida e aplicada neste modelo.

Faltam no entanto estudos diretos deste modelo para o validar empiricamente, o que limita a sua aplicabilidade na prática a contextos organizacionais (Colbert *et al.*, 2001; Hullin e Judge, 2003; Judge e Klinger, 2008).

2.2.3.3 CSE e o Papel Mediador das Características da Função

Numa tentativa de juntar a abordagem situacional com a disposicional, e de acordo com o investigado já anteriormente (Judge *et al.*, 1998), foi efetuado um estudo por Srivastava e colegas (2010) para tentar descobrir qual a relação entre as características da função, de acordo com o proposto por Hackam e Oldham (1980), e as CSE (Judge, Locke e Durham, 1997) com a Satisfação no Trabalho.

Estes autores efetuaram dois estudos com diferentes populações, sendo que um deles foi um cenário de laboratório, e o outro foi elaborado com pessoas nos seus empregos 'reais'. Com base nestes dois estudos, estes concluíram que as pessoas com as CSE mais positivas procuram tarefas mais complexas. O que por sua vez leva direta (no caso do estudo em laboratório) ou indiretamente (no caso real) a um aumento na Satisfação no Trabalho. Avaliando o caso real, pois é mais fácil de o traduzir para outro qualquer contexto de trabalho, estes autores, concluíram que um indivíduo com CSE positivas, terá uma perceção de que as suas Características da Função, são melhores, o que por sua vez, leva a um aumento na Satisfação no Trabalho. Por outro lado, as CSE positivas também contribuem para que um indivíduo procure tarefas mais complexas, o que leva a que este também tenha uma perceção das suas Características da Função como mais positivas (Srivastava *et al.*, 2010).

Tendo sido revistas as teorias sobre a Satisfação no Trabalho mais proeminentes na literatura, chega agora a altura de fazer uma revisão sobre o que é a Intenção de Saída e qual a sua relação com a Saída efetiva.

2.3 Intenção de Saída e *Turnover*

A Saída (ou *turnover*) de um indivíduo de uma organização, pode ser tanto voluntária como involuntária, no entanto, no âmbito deste estudo apenas a voluntária, (decisão pelo indivíduo) será abordada.

As Saídas de uma organização têm sempre um custo elevado para estas assim como outras consequências negativas. Quando se trata de indivíduos com elevadas capacidades e ou formação bastante especializada, a Saída destes, pode mesmo levar a um funcionamento deficitário da organização. A Saída destes pode ainda contribuir para um aumento dos custos da organização devido ao facto de esta ter que contratar e voltar a treinar um novo indivíduo para ocupar a posição deixada,

que nestes casos necessita de um operador muito especializado não disponível facilmente (Bothma e Roodt, 2013).

Nem todas as Saídas são más para uma organização. Por vezes o trabalhador não contribui tanto para o trabalho como poderia fazer e este acaba por estar a prejudicar a organização, e quando este sai voluntariamente ou involuntariamente, a organização ganha aí uma nova oportunidade para preencher essa vaga com alguém que traga mais valor a essa tarefa. Sendo que assim o indivíduo anterior fica livre para procurar uma posição numa nova empresa que o satisfaça mais, tendo a oportunidade de ser mais produtivo (Hulin, Roznowski e Hachiya, 1985).

A Intenção de Saída, embora pareça um conceito autoexplicativo, carece, no entanto, de uma definição para que possam ser eliminadas todas as ambiguidades possíveis.

A Intenção de Saída pode ser definida de acordo com Tett e Meyer (1993), como a vontade consciente e deliberada de um indivíduo sair de uma organização. De acordo com estes, esta costuma ser medida em referência a um intervalo específico de tempo. Ainda de acordo com os mesmos, a Saída é a terminação da presença de um indivíduo numa determinada organização.

Seria de facto, mais objetivo medir as Saídas dos indivíduos do que a sua intenção para poder relacionar essas Saídas com a Satisfação. No entanto a maioria dos estudos efetuados reportam-se a um momento no tempo, e não são longitudinais. Existe uma dificuldade acrescida para um investigador em avaliar por exemplo a Satisfação de um indivíduo e verificar se este se mantém ou não na organização onde está inserido, visto que esse momento poderá acontecer dentro de 1, 10 ou 20 anos. Como tal, pela facilidade da sua medição, a intenção é normalmente utilizada como um indicador da possibilidade de Saída desse indivíduo. No entanto nem todos os investigadores concordam com esta abordagem.

Embora à primeira vista pareça lógico que o antecedente imediato da Saída de um trabalhador de uma organização seja a intenção de o fazer, isto pode não ser verdade. Embora exista uma relação entre uma intenção para tomar determinado comportamento, e demonstrar realmente esse comportamento (Kim e Hunter, 1993), isso não significa que a intenção de o demonstrar seja o seu melhor preditor, ou o antecedente final desse comportamento.

A literatura não é concordante neste aspeto. Por um lado Tett e Meyer (1993), afirmam que a Intenção de Saída é o preditor mais forte da Saída ($r=0,45$) quando comparados com o comprometimento organizacional ($r=0,33$) seguidamente da Satisfação no Trabalho ($r=0,25$), mas advertem que estas não explicam completamente todo o comportamento. Hom, Griffeth e Sellaro (1984) colocam a Intenção de Saída no modelo de *turnover*, elaborado por estes como passo final antes da Saída efetivamente. Já Cohen, Blake e Goodman (2016), com base numa amostra de agências federais americanas, concluíram que a Intenção de Saída e a Saída são conceitos distintos e que são previstos por variáveis diferentes.

Já Griffeth, Hom e Gaertner (2000) numa meta-análise dos antecedentes da Saída efetuada em 1995, encontraram que a Intenção de Saída estava correlacionada com a Saída ($r=0,44$), e quando reportado ao subgrupo de indivíduos militares esta correlação subia ($r=0,46$). Estes refinaram esta meta-análise 5 anos depois e a correlação geral baixou ($r=0,38$), mantendo-se à exceção da procura ativa de emprego pelo indivíduo, o melhor preditor da Saída.

2.4 Antecedentes da Intenção de Saída

A Intenção de Saída de uma organização por um indivíduo pode ter vários antecedentes, antecedentes estes que têm sido estudados ao longo do tempo. Tett e Meyer (1993) referem que a Satisfação no Trabalho e o comprometimento organizacional contribuem independentemente para a predição da Intenção de Saída. Já Zimmerman (2008) indica a personalidade como um possível fator aquando da decisão de Saída, apontando o neuroticismo como o melhor preditor disposicional, da Intenção de Saída. Noutro estudo, a performance no trabalho e a mudança de chefias foram apontadas como estando correlacionadas negativamente com a Intenção de Saída (Saeed *et al.*, 2014). Já a carga laboral e o stress no trabalho também foram positivamente correlacionados com a Intenção de Saída, sendo que o ambiente de trabalho foi no entanto correlacionado negativamente (Qureshi *et al.*, 2013). Kirschenbaum e Weisberg (1994) apontam também que a procura de novos empregos antecede a Intenção de Saída, sendo que uma procura casual é efetuada, antes da solidificação de uma intenção, e que após essa procura, cria-se a ideia, a intenção de

sair, e aí começa a procura ativa que com a oportunidade certa, pode levar à Saída efetiva.

É necessário agora relacionar as principais variáveis que estão a ser estudadas neste trabalho, para compreender que relações já foram anteriormente estabelecidas na literatura entre estas e quais as implicações que estas trazem para o presente estudo.

2.5 Satisfação no Trabalho e a Intenção de Saída

A relação entre estes dois conceitos foi bastante estudada na literatura, visto acreditar-se que a Satisfação no Trabalho é um antecedente da Intenção de Saída. Sendo difícil obter dados sobre as saídas, muita da literatura estuda então a Intenção de Saída, visto que para a maioria dos autores, existe um consenso relativamente ao facto da intenção se apresentar como um antecedente da saída (Medina, 2012).

Vários estudos indicam que existe uma correlação significativa entre as duas variáveis (Cotton e Tuttle, 1986; Griffeth, Hom e Gaertner, 2000; Lambert, Hogan e Barton, 2001; Saeed *et al.*, 2014; Shore e Martin, 1989; Tett e Meyer, 1993). De uma forma geral as correlações entre destas duas variáveis rondam ($r=-0,40$) (Carsten e Spector, 1987). Tett e Meyer (1993), reportam na sua meta-análise que a Satisfação no Trabalho e a Intenção de Saída têm uma correlação de ($r=-0,53$). Em relação à saída efetivamente a Satisfação no Trabalho possui, de acordo com Griffeth, Hom e Gaertner (2000) uma correlação de ($r=-0,19$).

No entanto alguns autores argumentam que não existe uma relação direta entre a Satisfação no Trabalho, ou neste caso a insatisfação, e a Intenção de Saída, reforçando que modelos que incluam mais variáveis devem ser desenvolvidos (Mobley, Horner e Hollingsworth, 1978).

Como tal, vários modelos foram desenvolvidos para tentar explicar melhor esta relação entre a Satisfação no Trabalho e a Intenção de Saída, recorrendo para isso à inclusão de mais variáveis tanto situacionais como socioeconómicas.

Vários modelos foram propostos, na tentativa de explicitar os passos intermédios desde a insatisfação até à Intenção de Saída, e por fim à Saída (Griffeth e Hom, 2001; Hom, Griffeth e Sellaro, 1984; Mobley *et al.*, 1979). Fatores como o

comprometimento organizacional, a procura de outros trabalhos, assim como a utilidade expectável da saída foram apontados como possíveis *links* intermédios entre a Satisfação no Trabalho e a saída.

A maioria da pesquisa sobre a relação entre estas duas variáveis é de facto baseada em dados vindos do mundo civil. No entanto, em 2007 foi publicado por parte da NATO um estudo em que a Satisfação no Trabalho é apresentada como um dos principais antecedentes da Intenção de Saída como se pode verificar no anexo A. O modelo apresentado relaciona várias teorias aqui anteriormente referidas mostrando qual a sua influência na Intenção de Saída (Research Task Group HFM-10, 2007).

Este estudo concluiu que embora a satisfação no trabalho seja bastante importante no processo de formulação da Intenção de Saída, outras variáveis como a taxa de desemprego, eventos críticos pessoais ou outros fatores externos podem contribuir para esta e isso está bem patente no modelo que estes propuseram.

Neste estudo foram sugeridas como recomendações a aplicação pelas instituições militares de inquéritos aos indivíduos que se encontram na organização e entrevistas aos indivíduos com bom desempenho no trabalho que decidem sair da mesma (Research Task Group HFM-10, 2007).

2.6 Satisfação no Trabalho e a Intenção de Saída nos Pilotos Militares

A relação entre a Satisfação no Trabalho e a Intenção de Saída, foi também estudada para esta população em particular, visto tratar-se de um problema comum às várias Forças Aéreas por exemplo da NATO (Research Task Group HFM-10, 2007).

Na USAF, e Marinha Americana (USN) o problema já existe há vários anos, e em todos os estudos a Satisfação no Trabalho foi sempre indicada pelos pilotos como um dos principais fatores que potenciou a decisão da saída destes (Canpolat, 2010; Comptroller General e of the United States, 1980; Elliott, Kanika e Gresenz, 2004).

Já recentemente um outro estudo de Gultekin, Abdan e Kilic (Gultekin, Abdan e Kilic, 2012), reforçou a importância da influência da Satisfação no Trabalho na Intenção de Saída nos pilotos militares, caracterizando-a como um dos fatores mais cruciais na tomada de decisão destes.

No caso Português, os estudos até ao momento efetuados apontam também para que a Satisfação no Trabalho esteja fortemente relacionada com a Intenção de Saída nos Pilotos Militares da FAP (Esteves, 2012; Melo, 2011; Pedrosa, 2008). Já Czernin (2013) após um inquérito efetuado aos pilotos com uma representatividade de 49% obteve um índice geral de insatisfação de 68%, cuja percentagem é bastante semelhante à dos pilotos que irão sair ou pensam sair caso não estejam satisfeitos.

É agora possível, após terem sido revistas várias teorias e exploradas as relações entre as duas variáveis, estabelecer, o modelo de análise, em que irá assentar esta investigação.

2.7 Modelo de Análise e Hipóteses

Na figura 4 está apresentado o modelo de análise pelo qual irão ser formuladas as hipóteses para estudo nesta investigação:

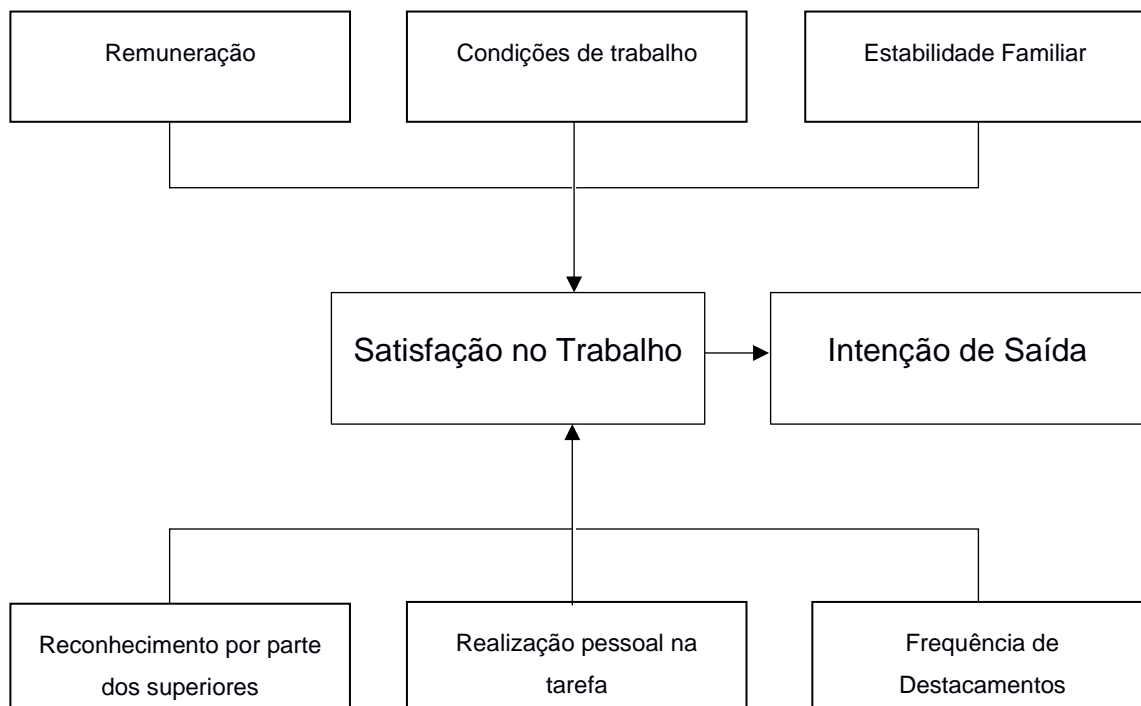


Figura 4- Modelo de Análise

De acordo com o mencionado anteriormente, vários estudos demonstram a existência da relação entre a Satisfação no Trabalho e a Intenção de Saída (Cotton e Tuttle, 1986; Griffeth, Hom e Gaertner, 2000; Lambert, Hogan e Barton, 2001; Saeed *et al.*, 2014; Shore e Martin, 1989; Tett e Meyer, 1993).

A insatisfação com as chefias, que resulta em insatisfação organizacional é frequentemente referenciada como um dos fatores que mais influencia a Intenção de Saída dos pilotos militares (Czernin, 2013; Melo, 2011; Pedrosa, 2008; Sullivan, 1998).

Tendo em conta o anteriormente referido podemos formular as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: A Satisfação no Trabalho está relacionada de forma negativa com a Intenção de Saída.

Hipótese 1b: A satisfação organizacional está relacionada de forma negativa com a Intenção de Saída.

Cada esquadra de voo possui uma missão que implica diferentes taxas de esforço, e sacrifícios exigidos aos pilotos da mesma. Se razões organizacionais como a carreira, o salário ou a satisfação com as chefias de topo, fossem as únicas razões para a insatisfação dos Pilotos da FAP, não haveria grande diferença no nível de satisfação aferido entre esquadras com diferentes missões. No entanto, como cada esquadra possui diferentes missões, e conseqüentemente diferentes taxas de esforço, estas irão, à semelhança de outros estudos (Sullivan, 1998), mostrar diferenças entre os níveis de satisfação entre esquadras com diferentes missões. Tendo em conta que de acordo com a literatura, a uma diminuição de satisfação irá corresponder um aumento da Intenção de Saída, temos então as seguintes hipóteses:

Hipótese 2a: A Satisfação no Trabalho está relacionada com o tipo de missão que cada indivíduo desempenha.

Hipótese 2b: A Intenção de Saída está relacionada com o tipo de missão que cada indivíduo desempenha.

A quantidade de tempo em missões operacionais e de treino, destacamentos, assim como a implicação que essas missões têm na vida familiar do militar, têm um efeito na Intenção de Saída. O estudo efetuado pela NATO (Research Task Group HFM-10, 2007) indica que embora o tipo de missão seja mais importante do que o

tempo que se permanece nesta, no sentido em que, missões mais desafiantes e realizadoras, em tempo de paz, mesmo que executadas durante mais tempo, têm um impacto mais reduzido no aumento da Intenção de Saída, versus, missões repetitivas, em teatros de guerra, ou em condições difíceis. Este estudo mostra que, em casos em que a quantidade de tempo empenhado em missão é bastante elevada, existe uma relação significativa entre este facto e a Intenção de Saída, no sentido do seu aumento (Research Task Group HFM-10, 2007).

Já no caso do tempo afastado da família, concluiu-se também que, os indivíduos que passam mais tempo empenhados em missões têm uma maior probabilidade de não conseguir assegurar responsabilidades familiares o que leva nesses casos a um aumento dos reportes de conflitos familiares (Research Task Group HFM-10, 2007). Como tal, os elementos que permanecem mais tempo afastados da família, têm uma Intenção de Saída superior aos restantes, pois acreditam que a saída é a melhor forma de terminar esses conflitos.

Tendo em conta o anteriormente descrito, temos então as seguintes hipóteses:

Hipótese 3a: A satisfação com a quantidade de tempo em destacamento nacional está relacionada e de forma negativa com a Intenção de Saída.

Hipótese 3b: A satisfação com a quantidade de tempo afastado da família está relacionada de forma negativa com a Intenção de Saída.

Embora a remuneração seja um elemento extrinsecamente motivador, tal não pode ser dito em relação à influência desta com a Satisfação no Trabalho. Num estudo efetuado por Judge e colegas (2010), concluiu-se que o nível de remuneração está apenas marginalmente relacionado com a satisfação.

De acordo com estudos já efetuados, contrariamente à crença instituída, não é sempre o ordenado que vem em primeiro lugar nas razões pelas quais os pilotos abandonam a Instituição em que servem, sendo na maioria das vezes, indicadas razões relacionadas com as condições de trabalho, sobrecarga de tarefas e baixo número de horas de voo como os principais responsáveis pela intenção de saída (Canpolat, 2010; Czernin, 2013; Esteves, 2012; Melo, 2011; Pedrosa, 2008).

Os EUA enfrentando também o problema de falta de pilotos, têm lidado com a situação utilizando o ARP, que pode ir até \$225.000 por mais nove anos de serviço para os pilotos elegíveis (Office of the Under Secretary of Defense for Personnel and

Readiness, 2016). Perante uma quantia tão avultada, seria expectável que a maioria dos pilotos a aceitassem, se fosse o diferencial de ordenados entre as companhias civis e a remuneração dos pilotos da USAF, a principal causa de saída destes. No entanto, em 2015 apenas 55% dos pilotos elegíveis aceitaram o ARP, e em agosto de 2016 apenas 42,9% dos pilotos elegíveis o tinham aceitado (Losey, 2016).

Já outro estudo mostrou que para conseguir um aumento de 13% na retenção seria necessário um aumento do ARP de 50% (Elliott, Kanika e Gresenz, 2004), como tal, quando o problema se prende com condições de trabalho, mesmo um grande aumento na remuneração apenas aumentará marginalmente a retenção (Public, 2015).

Sendo assim podemos apresentar as seguintes hipóteses:

Hipótese 4a: A satisfação com a remuneração é o fator com menor impacto na Intenção de Saída.

Hipótese 4b: A relação entre a satisfação com as condições de destacamento nacional e a Intenção de Saída é significativa e superior à relação da satisfação com a remuneração e a Intenção de Saída.

3 Metodologia

Inicialmente neste trabalho, através da Revisão da Literatura, tentou explicitar-se o enquadramento teórico pertencente ao estudo em questão, tendo sido posteriormente apresentadas as hipóteses. Neste capítulo irão ser descritos os métodos de investigação utilizados, os instrumentos de recolha de dados e a forma de aplicação. Por fim, será apresentada a caracterização sociodemográfica da amostra em questão.

3.1 Desenho da Pesquisa

Para Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007), uma pesquisa de metodologia mista é aquela onde o investigador combina elementos de abordagens de investigação, como por exemplo formas de recolha de dados, de análise ou técnicas de inferência qualitativa e quantitativa de forma a aumentar a profundidade da compreensão e corroboração da temática em estudo.

Decidiu-se para a elaboração deste estudo a utilização de um inquérito por questionário que iria recorrer tanto a questões de resposta fechada como de resposta aberta, onde nestas foi pedido ao inquirido para escrever a sua opinião ou resposta. Embora possua predominantemente respostas do tipo fechadas, continuam a existir itens de resposta aberta em quantidade significativa. Assim, visto incorporar uma forma de recolha de dados qualitativa, que irá ser tratada com recurso a uma técnica exploratória, mas possuir maioritariamente uma forma de recolha de dados quantitativa que será tratada de forma descritiva e correlacional, de acordo com Johnson, Onwuegbuzie e Turner (2007), este estudo classifica-se de quantitativo misto, pois embora possua ambos os tipos de abordagem é predominantemente quantitativo.

De acordo com Creswell (2012), uma pesquisa com recurso a métodos quantitativos é uma abordagem que testa teorias examinando as relações existentes entre variáveis, sendo que estas podem ser medidas através de instrumentos para que possam ser posteriormente analisadas com recurso a procedimentos estatísticos. Dada a dimensão da amostra e a natureza do estudo, foi utilizado um inquérito por questionário para a recolha de dados. A utilização da recolha de dados por

questionário facilita a recolha de dados em amostras de maior dimensão assim como a standardização das respostas (Nascimento, 2010). Por outro lado, as perguntas de resposta aberta incluídas no inquérito complementam as conclusões obtidas através do questionário.

O método empregue neste estudo será o hipotético-dedutivo, partindo das teorias estabelecidas na Revisão da Literatura, criou-se um modelo de análise que relaciona a Satisfação no Trabalho e as suas componentes, com a Intenção de Saída, modelo este que, através da recolha de dados por um questionário seguidamente descrito, tentará ser validado com base na análise dos resultados recolhidos junto da amostra (Coutinho, 2014; Nascimento, 2010) .

Esta investigação toma também a forma de investigação aplicada, pois decorrente dos resultados deste podem surgir alterações nas práticas de Gestão de Recursos Humanos em relação à especialidade de Piloto Aviador (PILAV) (Coutinho, 2014).

3.2 Caracterização do Instrumento

O instrumento utilizado nesta investigação é um inquérito por questionário que foi baseado no questionário utilizado por Sullivan (1998) na sua tese. Este autor baseou-se no inquérito de retenção do Ministério da Defesa Americano, alterando-o para colmatar falhas que já tinham sido apontadas ao mesmo (Sullivan, 1998). Foram adicionadas algumas questões e efetuadas alterações, para melhor o adaptar à realidade da FAP.

O inquérito possui questões sobre dados demográficos e questões de resposta aberta e fechada (escala de Likert de 1 a 5) sobre tópicos relacionados com a Satisfação no Trabalho. Algumas questões foram desenvolvidas para serem de resposta aberta devido à incerteza em relação ao tipo e ao conteúdo que poderia surgir nas respostas (Sullivan, 1998). Este está dividido em quatro secções e encontra-se no anexo B.

3.2.1 Itens de Caracterização da Amostra

A primeira secção visa determinar os dados demográficos (posto, esquadra de colocação, e estado civil). Já na segunda secção estão presentes questões sobre o parceiro conjugal e dependentes, caso existam. Na terceira secção, apresentam-se questões relacionadas com dados profissionais, desde qualificações, tempo em destacamento e missões no estrangeiro, assim como número médio de horas de voo mensal.

3.2.2 Itens de Resposta Fechada e de Carácter Qualitativo

Na quarta secção o inquérito de satisfação começa por questionar os indivíduos se estão a ponderar sair da FAP quando terminar o período mínimo obrigatório, sendo esta questão de resposta fechada, questionando de seguida aqueles que desejam sair, se irão continuar na aviação ou tomar outra opção, sendo esta questão de resposta fechada, no sentido em que são fornecidas três opções, mas com possibilidade de especificação de outra alternativa. Estão também presentes algumas questões de resposta aberta que questionam sobre: quais as razões que o levaram a tornar-se PILAV, que melhorias podem ser propostas ao atual suplemento de serviço aéreo⁵, que medidas poderiam aumentar a retenção de pilotos na FAP, quais as razões porque os pilotos estão a sair da FAP assim como quais as razões que os estão a manter. Estas questões foram melhoradas tendo em conta o *feedback* obtido pelos indivíduos que efetuaram o pré-teste ao questionário, que com o seu conhecimento organizacional, visto pertencerem à FAP e serem pilotos no ativo, validaram a importância destas questões para a abordagem da temática em questão.

Seguidamente o inquirido é questionado sobre se pretende sair da FAP antes do período mínimo obrigatório⁶ de acordo com o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), e se sim qual a razão.

⁵ Este é um subsídio dado ao pessoal navegante que procura compensar monetariamente o destinatário pelos riscos corridos devido à realização de atividade aérea.

⁶ Todos os militares da especialidade PILAV têm de permanecer na FAP um mínimo de 14 anos após o seu ingresso no quadro permanente. Este período era inicialmente de 8 anos à semelhança dos oficiais de outras

É colocada de seguida também uma questão de resposta fechada que questiona o inquirido sobre se este aceitaria um trabalho não relacionado com aviação, mas que fosse remunerado de forma igual a um piloto de aviação civil.

De seguida foram colocadas algumas das sugestões referidas em trabalhos anteriores (Czernin, 2013; Esteves, 2012; Melo, 2011; Pedrosa, 2008) para solucionar o problema da retenção e é pedido aos indivíduos para numa escala de 1 a 5 indicarem quais seriam as medidas mais efetiva na sua opinião.

3.2.3 Instrumentos de Medida das Variáveis em Estudo

Para ser possível medir ambas as variáveis em estudo, decidiu-se recorrer a dois instrumentos já utilizados anteriormente. Estes instrumentos serão de seguida descritos para se dar a conhecer que itens utilizam para medir as variáveis em questão, assim como conhecer as qualidades métricas destes, caso já tenham sido determinadas.

3.2.3.1 Instrumento de Medida da Satisfação

O Instrumento para medição do conceito de Satisfação foi o utilizado por Sullivan (1998) na sua tese. Este baseou-se no instrumento já utilizado no inquérito de retenção do Ministério da Defesa Americano, e adicionou-lhe algumas questões para tentar medir mais dimensões da satisfação como aquelas presentes em questionários como o JDI e o *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ).

O JDI, avalia a Satisfação no Trabalho em relação a 5 facetas: a remuneração, promoções, colegas, supervisores e o trabalho em si mesmo (Colbert *et al.*, 2001). Já o MSQ, é versátil pois possui uma forma extensa (100 itens) e uma curta (20 itens). A extensa consegue avaliar 20 facetas, que constituem de acordo com Weiss e colegas (1967) as facetas que compõem a Satisfação no Trabalho, sendo que a Satisfação Global é a soma da satisfação em cada uma das facetas.

especialidades, mas para abrandar a saída dos Pilotos para fora da organização foi inicialmente aumentado para 12 anos e de seguida para 14

As questões utilizadas pelo instrumento utilizado neste estudo que visam aferir a satisfação são 27 questões de resposta fechada com uma escala de Likert de 1 a 5, em que a escala vai desde “Bastante Insatisfeito” até “Bastante Satisfeito” e em que algumas delas, nomeadamente as relacionadas com destacamentos e missões no estrangeiro possuem a hipótese de o inquirido responder N/A caso este ainda não tenha efetuado qualquer um dos tipos de missão. Exemplos das questões utilizadas para aferir a Satisfação no Trabalho são: Possibilidade de executar tarefas de liderança/desenvolvimento profissional, nível de justiça da avaliação de desempenho efetuada e o grau de reconhecimento do meu trabalho.

Em relação às qualidades métricas deste, o autor efetuou uma análise de componentes principais mas esta foi inconclusiva, e como tal na sua tese não apresentava resultados para a consistência interna deste instrumento (Sullivan, 1998).

Para se obter o nível de satisfação de um indivíduo basta efetuar-se a média de todos os itens respondidos pelo inquirido.

3.2.3.2 Instrumento de Medida da Intenção de Saída

Os investigadores desta área têm utilizado apenas um item na avaliação da Intenção de Saída. Neste estudo decidiu-se utilizar ambas as formas. A razão para utilizar apenas um item parte da tentativa de os investigadores tornarem os questionários o mais breves possível (Tett e Meyer, 1993). No entanto Tett e Meyer (1993) concluíram na sua meta-análise que a utilização de medidas multi-item na aferição da Intenção de Saída explicava 15% da variação da Saída, enquanto que quando avaliada com apenas um item, a Intenção de saída explicava apenas 6% da variação da Saída efetiva. Assim, numa tentativa de superar limitações métricas, Roodt (2004, cit. por Bothma e Roodt, 2013) criou num documento não publicado, posteriormente validado por Bothma e Roodt (2013) uma escala que contava inicialmente com 15 itens, mas que foi validada posteriormente com apenas 6 itens, e foi então denominada de *Turnover Intention Scale 6*, (TIS-6)⁷.

⁷ O autor foi contactado para a utilização deste seu trabalho, e a sua autorização, assim como a escala encontram-se no anexo C.

O TIS-6 utiliza itens com uma escala de Likert de 1 a 5, onde exemplos destas questões são: até que ponto o seu trabalho atual satisfaz as suas necessidades pessoais, quão frequentemente anseia voltar a estar no seu trabalho e quão provável é aceitar um novo trabalho com o mesmo nível de compensação, caso este lhe seja oferecido.

No estudo elaborado por Bothma e Roodt (2013) concluiu-se que esta escala possui bom *Alpha de Cronbach* (0,80) sendo então considerado que esta possui boas qualidades métricas.

Para se obter o nível de Intenção de Saída de um indivíduo basta efetuar-se a média de todos itens respondidos pelo inquirido.

3.3 Pré-teste ao Questionário

O Pré-teste ao questionário é de acordo com Hunt, Sparkman e Wilcox (1982) um pequeno estudo piloto na parte final da realização do mesmo, para determinar quão bem este avalia as questões em estudo.

Sendo a realidade da FAP diferente da USAF houve necessidade de serem feitos ajustamentos no questionário. Para melhor se determinarem essas diferenças, após traduzido o questionário, este foi aplicado a 3 oficiais pertencentes à população onde o mesmo iria ser aplicado. Estes classificaram-no como de fácil compreensão e com a colaboração de cada um chegou-se à forma final do mesmo apresentada no anexo B, com tempo de execução médio a rondar os 10 minutos. As perguntas foram de uma forma geral refinadas, de acordo com *inputs* dados por estes oficiais de forma a melhor determinarem as variáveis utilizadas neste estudo, ajustando melhor o inquérito à realidade organizacional da FAP.

3.4 Procedimento

Anteriormente à aplicação do questionário, e devido à sensibilidade do tema em questão, foi feito um requerimento a Sua Excelência o Chefe de Estado Maior da Força Aérea Portuguesa, tendo sido tanto o estudo como o questionário sancionados por Sua Excelência.

Com o objetivo de identificar os indivíduos pertencentes à população selecionada, foi utilizado o Sistema Integrado de Apoio à Gestão na Força Aérea (SIAGFA). O SIAGFA, mantém atualizados os efetivos e várias informações como posto, horas de voo, esquadra de colocação e funções de voo do pessoal tripulante. Deste foram retiradas listas com os oficiais onde consta a sua esquadra de colocação. Foram eliminados os Oficiais PILAV de posto superior a Major, e foram de seguida enviados os questionários para estes. A aplicação deste decorreu de 27 de janeiro até 11 de fevereiro de 2017 para toda a população alvo e foi enviado através de Groupwise⁸ e aplicado com suporte ao Google Forms. Os dados foram tratados com recurso ao *Statistical Package for the Social Sciences* versão 22.0 (SPSS).

3.5 Caracterização da Amostra

A população alvo deste estudo foram os Oficiais da FAP da especialidade PILAV, desde o posto de Alferes até ao posto de Major. Os Oficiais com o posto superior a Major não foram integrados no estudo devido ao facto de após este posto ser possível a saída da FAP. Se este estudo integrasse então os Oficiais com posto superior a Major, teria também de integrar aqueles que já abandonaram a organização de forma a não enviesar os resultados. Como seria impraticável reunir e realizar o questionário aos que já abandonaram a organização, preferiu-se restringir a população-alvo aos oficiais até ao posto de Major, que acaba por coincidir com o ponto onde podem ou não optar pela permanência na organização.

Foram também excluídos os Alferes que no momento da realização deste estudo, ainda estão a frequentar o tirocínio, e como tal ainda não ingressaram nos quadros permanentes como oficial na especialidade de PILAV.

Dada a sensibilidade do tema, não foram pedidos dados pessoais como por exemplo idade, ou ano de entrada, pois quis conservar-se ao máximo o anonimato dos respondentes. Tendo os questionários sido então enviados a toda a população-alvo obteve-se uma amostra por conveniência com 113 elementos.

⁸ O Groupwise é um cliente de correio interno, semelhante a um email. Todos os oficiais da FAP possuem um endereço próprio que pode ser utilizado para entrar em contacto com o próprio.

Tabela 1 – Caracterização comparativa da amostra e população em estudo

		População		Amostra	
		n	%	n	%
Total		199	100	113	100
Posto	Alferes	14	7,0	7	6,2
	Tenente	69	34,7	38	33,6
	Capitão	106	53,3	61	54,0
	Major	10	5,0	7	6,2
Esquadra	101	16	8,0	9	8,0
	103	14	7,0	5	4,4
	201	13	6,5	11	9,7
	301	12	6,0	7	6,2
	501	16	8,0	6	5,3
	502	42	21,1	22	19,5
	504	6	3,0	3	2,7
	552	18	9,0	10	8,8
	601	13	6,5	6	5,3
	751	29	14,6	20	17,7
	802	5	2,5	3	2,7
	Outros	15	7,5	11	9,7

A tabela anterior apresenta uma descrição das características da população comparativamente com as da amostra obtida. Como podemos verificar na tabela 1, a representação relativa dos indivíduos de cada posto e esquadra de colocação encontra-se equilibrada e a distribuição dos indivíduos na amostra está na generalidade distribuída da mesma forma que os indivíduos na população. Obteve-se uma taxa de resposta de 56,78%.

Como se pode verificar na tabela anterior, a maioria dos participantes tem o posto de Capitão, constituindo estes cerca de 54% da amostra em estudo. Já a esquadra de onde foi obtida o maior número de respostas foi da esquadra 502.

Já as tabelas seguintes comparam a amostra e a população na sua distribuição, relativamente aos indivíduos de cada posto e à esquadra em que estes se encontram colocados.

Tabela 2 – Postos em função da esquadra de colocação da população

População										
Posto	Alferes		Tenente		Capitão		Major		Totais	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
101	0	0,0	5	31,3	10	62,5	1	6,3	16	100
103	4	28,6	5	35,7	4	28,6	1	7,1	14	100
201	0	0,0	2	15,4	9	69,2	2	15,4	13	100
301	0	0,0	2	16,7	8	66,7	2	16,7	12	100
501	0	0,0	7	43,8	8	50,0	1	6,3	16	100
502	0	0,0	13	31,0	28	66,7	1	2,4	42	100
504	0	0,0	1	16,7	4	66,7	1	16,7	6	100
552	0	0,0	13	72,2	5	27,8	0	0,0	18	100
601	0	0,0	6	46,2	7	53,8	0	0,0	13	100
751	0	0,0	10	34,5	18	62,1	1	3,4	29	100
802	0	0,0	0	0,0	5	100,0	0	0,0	5	100
Outros	10	66,7	5	33,3	0	0,0	0	0,0	15	100
Totais	14		69		106		10		199	

Tabela 3 – Postos em função da esquadra de colocação da amostra

Amostra										
Posto	Alferes		Tenente		Capitão		Major		Totais	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
101	0	0,0	4	44,4	4	44,4	1	11,1	9	100
103	0	0,0	1	20,0	4	80,0	0	0,0	5	100
201	0	0,0	1	9,1	8	72,7	2	18,2	11	100
301	0	0,0	1	14,3	4	57,1	2	28,6	7	100
501	0	0,0	3	50,0	3	50,0	0	0,0	6	100
502	0	0,0	9	40,9	13	59,1	0	0,0	22	100
504	0	0,0	1	33,3	1	33,3	1	33,3	3	100
552	0	0,0	5	50,0	5	50,0	0	0,0	10	100
601	0	0,0	3	50,0	3	50,0	0	0,0	6	100
751	0	0,0	6	30,0	13	65,0	1	5,0	20	100
802	0	0,0	0	0,0	3	100,0	0	0,0	3	100
Outros	7	63,6	4	36,4	0	0,0	0	0,0	11	100
Totais	7		38		61		7		113	

Como podemos ver através de comparação das tabelas 2 e 3, as percentagens encontram-se relativamente equilibradas quando comparada a população e amostra em estudo.

Tabela 4 – Qualificações dos indivíduos da amostra

	Frequência	Percentagem
Piloto Instrutor	22	19,5
Piloto Comandante	22	19,5
Piloto	28	24,8
Co-Piloto	27	23,9
Piloto em Adaptação	4	3,5
Não qualificado	6	5,3
Piloto Instrutor, Piloto Comandante	4	3,5
Total	113	100,0

Já na tabela 4 encontramos as qualificações dos indivíduos inquiridos e como podemos verificar 24,8% possui a qualificação de Piloto, e 23,9% a qualificação de Co-Piloto. 19,5% possuem a qualificação de Piloto Instrutor ou de Piloto Comandante, 3,5% possuem as duas qualificações em simultâneo, 5,3% não estão ainda qualificados e 3,5% estão em fase de adaptação.

Tabela 5 – Estatística descritiva do número de horas de voo, dias passados em destacamento e missões no estrangeiro no ano anterior

Estatísticas descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
No último ano, quantas horas de voo fez, aproximadamente?	113	0	350	147,75	75,995
No último ano, quanto tempo esteve em destacamentos nacionais (Açores/Madeira e restantes)	113	0	160	38,13	48,988
No último ano, quanto tempo esteve em missões no estrangeiro?	113	0	365	22,63	43,293

Na tabela 5 é apresentada a estatística descritiva relativamente às respostas das 3 questões apresentadas, sendo que como é possível verificar, os 113 respondentes efetuaram em média 147,75 horas de voo no ano anterior com um desvio padrão de 76 horas, sendo que o mínimo de horas de voo efetuadas foram 0 e o máximo 350. Já relativamente ao número médio de dias em destacamento nacional, este é de 38,13 dias com um desvio padrão de 48,99 dias, onde o número mínimo efetuado foi de 0 e o máximo de 160. Finalmente em relação ao número médio de dias passados em missões no estrangeiro, este é de 22,63 com um desvio padrão de 43,29 dias e onde o mínimo de dias passados em missões no estrangeiro foram 0 dias e o máximo foram 365 dias.

Tabela 6 – Estado civil em função do posto

			Estado Civil			
			Solteiro	Casado/ União de facto	Divorciado	Total
Posto	Alferes	Contagem	7	0	0	7
		% em Posto	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% em Estado Civil	12,1%	0,0%	0,0%	6,2%
		% do Total	6,2%	0,0%	0,0%	6,2%
	Tenente	Contagem	29	9	0	38
		% em Posto	76,3%	23,7%	0,0%	100,0%
		% em Estado Civil	50,0%	16,7%	0,0%	33,6%
		% do Total	25,7%	8,0%	0,0%	33,6%
	Capitão	Contagem	21	39	1	61
		% em Posto	34,4%	63,9%	1,6%	100,0%
		% em Estado Civil	36,2%	72,2%	100,0%	54,0%
		% do Total	18,6%	34,5%	0,9%	54,0%
	Major	Contagem	1	6	0	7
		% em Posto	14,3%	85,7%	0,0%	100,0%
		% em Estado Civil	1,7%	11,1%	0,0%	6,2%
		% do Total	0,9%	5,3%	0,0%	6,2%
Total	Contagem		58	54	1	113
	% em Posto		51,3%	47,8%	0,9%	100,0%
	% em Estado Civil		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% do Total		51,3%	47,8%	0,9%	100,0%

Na tabela 6 podemos encontrar o estado civil descrito em função do posto. Após análise da tabela pode-se verificar que dos 113 participantes 51,3% estão solteiros, 47,8% estão casados ou encontram-se em união de facto e apenas 1 pessoa se encontra divorciada. Os indivíduos no posto de Alferes estão todos solteiros, sendo que no posto de Tenente 76,3% estão solteiros e 23,7% estão casados ou encontram-se em união de facto. Já no posto de Capitão 63,9% dos respondentes são casados ou encontram-se em união de facto e 34,4% está solteiro. Apenas um indivíduo neste posto se encontra divorciado. No posto de Major 85,7% estão casados ou encontram-se em união de facto e apenas um indivíduo está solteiro.

Tabela 7 – Quantidade de dependentes

	Frequência	Percentagem
Nenhum	79	69,9
1	27	23,9
2	6	5,3
3	1	,9
Total	113	100,0

Por fim, na tabela 7 encontra-se o número de dependentes que os inquiridos possuem a seu cargo, sendo que 69,9% da amostra não têm filhos, 23,9% têm 1 filho, 5,3% tem 2 dependentes e apenas um respondente possui 3 filhos.

4 Resultados

Nesta secção irão ser descritos os resultados obtidos através da análise dos dados recolhidos. Inicialmente irão ser analisados os dados relativos a todas as questões que não se inserem em nenhum instrumento de medida.

Nos subcapítulos subsequentes, serão apresentados os resultados da análise fatorial, análise de fiabilidade e sensibilidade, assim como a análise descritiva dos itens de cada instrumento de medida.

Será também apresentada a análise de correlações das variáveis assim como testes de diferenças de médias. Os resultados das regressões lineares efetuadas estão também apresentados assim como a árvore de decisão obtida.

Na parte final deste capítulo serão analisados os dados referentes à parte qualitativa do questionário assim como algumas análises efetuadas a estes, encerrando-se assim esta secção.

4.1 Análise Descritiva de Itens Não Incluídos em Instrumentos de Medida

De seguida serão apresentadas tabelas com a estatística descritiva de vários itens de resposta fechada, com as alternativas indicadas, que não estão relacionadas com nenhum dos instrumentos de medida utilizados.

Tabela 8 – Estatística descritiva sobre preocupação relativa à carreira do cônjuge

A preocupação pela carreira do seu cônjuge afetou decisões que tenha tomado na sua própria carreira? (Destacamentos, missões no estrangeiro, escolha da aeronave, etc.)			
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Sim	17	15,0	31,5
Não	37	32,7	68,5
Total	54	47,8	100,0
Ausente	59	52,2	
Total	113	100,0	

Como podemos verificar na tabela 8, referente à questão mencionada na tabela, observa-se que dos indivíduos que possuem cônjuge (no seu total 54) 31,5% afirma que a preocupação pela carreira do cônjuge influenciou decisões que o

inquirido tomou durante a sua carreira. Já 68,5% discorda e afirma que esta situação não se verificou.

Tabela 9 – Estatística descritiva sobre preocupação a acesso de cuidados para a família

A preocupação pela possibilidade de acesso da sua família a educação, cuidados de saúde, etc. afetou decisões na sua carreira?			
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Sim	15	13,3	44,1
Não	19	16,8	55,9
Total	34	30,1	100,0
Ausente	79	69,9	
Total	113	100,0	

Já na tabela 9, que indica as respostas dadas à pergunta indicada, verifica-se que dos 34 indivíduos que possuem dependentes, 44,1% afirmam que a preocupação pela possibilidade de acesso da própria família a educação, e cuidados de saúde afetou decisões que estes tomaram na sua carreira. Já 55,9% afirmam o contrário.

Tabela 10 – Estatística descritiva sobre Intenção de Saída

Está a ponderar sair da Força Aérea após terminar o período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR?		
	Frequência	Percentagem
Sim	36	31,9
Não	6	5,3
Considero fazê-lo se me encontrar insatisfeito aquando da altura da decisão	71	62,8
Total	113	100,0

Na tabela 10 encontra-se a estatística descritiva referente às respostas da pergunta que inquiria os participantes sobre se estes estavam a ponderar sair da FAP após terminar o período mínimo de acordo com o EMFAR. Como se pode verificar, dos 113 inquiridos apenas 5,3% dos indivíduos afirmam com certeza que não estão a ponderar sair após terminar o período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR.

31,9% estão a ponderar sair quando terminar esse período, e 62,85% não têm a certeza apenas ponderando fazê-lo se aquando da altura da decisão se encontrarem insatisfeitos.

Tabela 11 – Tabela de referência cruzada entre o tipo de missão e se tenciona sair

		Está a ponderar sair da Força Aérea após terminar o período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR?		
		Considero fazê-lo se me encontrar insatisfeito		
		Sim	Não	
		aquando da altura da decisão		
Missão	Instrução			Total
	Instrução	8	3	16
	Caça	2	1	14
	Busca e Salvamento	20	1	21
	Transportes e Vigilância Marítima	5	0	9
	Outros	1	1	11
Total		36	6	71

Foram divididas em missões as várias esquadras de voo que compõem a FAP. Foi adotado um critério de escolha com base no tipo de missão que desempenham. Como tal, em instrução foram colocadas as esquadras 101,103, 552 e 802. Em caça as esquadras 201 e 301. Em busca e salvamento a 751 e 502 pela frequência de execução de destacamentos nacionais de ambas. Em transportes e vigilância marítima as esquadras 501, 504 e 601 pela frequência de missões no estrangeiro e menos destacamentos nacionais que o grupo anterior. Em outros foram colocados os PILAV que responderam outros na sua esquadra de colocação.

Como podemos verificar na tabela 11, é na missão de Busca e Salvamento que se encontra o maior número de indivíduos que pretende sair após terminar o período mínimo.

Na tabela 12 é possível observar que 98 inquiridos responderam a esta questão embora fosse apenas pedido aos que responderam “Sim” na questão anterior. De qualquer das formas podemos observar que se saíssem 90,8% estaria interessado em continuar na aviação, 5,1% estaria interessado em passar a exercer outro tipo de atividade profissional, 3,1% fariam qualquer uma das opções e apenas 1 indivíduo não sabe.

Tabela 12 – Estatística descritiva sobre que escolha profissional futura tomaria

Se sim, está interessado em:			
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Continuar na aviação.	89	78,8	90,8
Passar a exercer outro tipo de atividade profissional	5	4,4	5,1
Aceita qualquer uma das opções anteriores	3	2,7	3,1
Não sabe	1	,9	1,0
Total	98	86,7	100,0
Ausente	15	13,3	
Total	113	100,0	

Tabela 13 – Estatística descritiva sobre se tenciona sair antes do período mínimo

Está a pensar sair antes do período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR?			
	Frequência	Percentagem	Percentagem válida
Sim	9	8,0	25,0
Não	27	23,9	75,0
Total	36	31,9	100,0
Ausente	77	68,1	
Total	113	100,0	

Na tabela 13 podemos verificar que 9 dos 36 inquiridos que pretendem sair gostariam de o efetuar antes do período mínimo obrigatório.

Tabela 14 – Estatística descritiva da pergunta relacionada com um trabalho fora da área da aviação

Se chegada a altura de poder sair, e imaginando que a única oferta de trabalho que poderia aceitar, seria de um trabalho em nada relacionado com aviação, mas onde receberia o mesmo salário de um piloto de Linha Aérea, mantinha a decisão de saída?		
	Frequência	Percentagem
Sim	48	42,5
Não	23	20,4
Talvez	42	37,2
Total	113	100,0

Na tabela 14 verifica-se que 42,5% da amostra mantinha a decisão de saída mesmo que isso implicasse exercer uma atividade em nada relacionada com a aviação desde que esta fosse remunerada a um nível equivalente a um piloto de linha

aérea. Já 20,4% não mantinha a decisão de saída, e os restantes 37,2% talvez ponderassem esta opção.

Tabela 15 – Estatística descritiva das perguntas não relacionadas com instrumentos de medida

	Média	Desvio Padrão
Se tiver a oportunidade, tenciono ficar em serviço até atingir a reserva⁹.	2,34	1,014
Até que ponto sente que a sua carreira influenciou negativamente a carreira do seu cônjuge	2,69	1,241
Preferia voar aeronaves durante toda a minha carreira sem ocupar posições de chefia.	3,83	1,034
Existem serviços de escala que reduzem a capacidade de manter qualificações de voo.	3,13	1,340
Existem cursos que reduzem a capacidade de manter qualificações de voo.	3,76	0,993

Na tabela 15 encontra-se a estatística descritiva referente a perguntas não incluídas nos instrumentos de medida, mas que utilizam uma escala de Likert, de 1 a 5, à exceção da pergunta assinalada em nota de rodapé. A opção de resposta 5 indica completa concordância com a afirmação,

Na tabela podemos encontrar a média, o desvio padrão das perguntas indicadas. De notar as médias da segunda e terceira questão que se encontram abaixo e acima do ponto médio respetivamente. Isto indica que maioritariamente os indivíduos tencionam pouco ficar em serviço até atingir a reserva. Já para a terceira questão, a maioria preferia voar aeronaves durante toda a carreira do que ocupar posições de chefia.

⁹ A resposta a esta pergunta poderia ir de 1 a 4 numa escala onde 4 seria concordo fortemente e 1 discordo fortemente.

Tabela 16 – Tabela de referência cruzada entre a Intenção de Saída e a intenção de permanecer até à reserva

		Está a ponderar sair da Força Aérea após terminar o período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR?			
		Sim	Não	Talvez	Total
Se tiver a oportunidade, tenciono ficar em serviço até atingir a reserva.	1	18	0	11	29
	2	12	0	21	33
	3	4	3	28	35
	4	2	3	11	16
Total		36	6	71	113

Como podemos verificar na tabela 16, alguns dos elementos que afirmam considerar sair caso se encontrarem insatisfeitos aquando da altura da decisão (abreviado para talvez na tabela), responderam, no entanto, com o valor 1, à questão, sobre se tencionam permanecer até à reserva. No entanto a maioria distribui-se em torno do valor 2 e 3, indiciando alguma incerteza sobre que decisão irão tomar.

Tabela 17– Estatística descritiva das medidas de retenção propostas por trabalhos anteriores

	Média	Desvio Padrão
Possibilidade de passar à reserva após 30 anos de serviço	3,59	1,066
Melhoria do trato das chefias para com o próprio	3,90	,954
Criação de uma carreira horizontal, onde atingiria um posto máximo (Major p.ex) mas continuaria a voar até ao final da sua carreira	3,76	1,020
Atribuição de um prémio monetário se aceitar permanecer na Força Aérea durante mais 6 anos, após o período mínimo obrigatório, com um valor que equipare a sua remuneração anual a 2/3 do que um piloto de linha aérea recebe.	4,11	0,948
Aumento na remuneração	4,57	0,639

Na tabela 17 está presente a estatística descritiva das medidas de retenção propostas em trabalhos anteriores. A medida com a média mais elevada foi o aumento de remuneração, seguido da atribuição de um prémio monetário aquando da altura de decisão, vindo de seguida a medida indicada como melhoria do trato das chefias para

com o próprio, em penúltimo a criação de uma carreira horizontal e por fim a possibilidade de passar à reserva após 30 anos de serviço. De notar a proximidade das médias entre medidas, nomeadamente entre a medida de atribuição de um prémio monetário e a melhoria do trato das chefias para com o próprio.

4.2 Análise das Qualidades Psicométricas dos Instrumentos

Nesta secção irá ser feita a validação dos instrumentos quantitativos utilizados no questionário. Procedeu-se à análise fatorial, de fiabilidade, sensibilidade e descritiva para os instrumentos de medida aplicados para determinar a Intenção de Saída e a Satisfação no Trabalho. De seguida apresentam-se aqui os resultados dessas mesmas análises.

4.2.1 Turnover Intention Scale 6

Nesta secção irá ser analisado este instrumento de medida. O TIS-6 inicialmente tinha 15 itens, mas foi posteriormente reduzido a 6 num estudo efetuado por Bothma e Roodt (2013) que validou a escala apenas com 6 itens devido a este manter uma boa fiabilidade. Embora já tenha sido validada optou-se por efetuar a validação desta na amostra obtida. Os resultados são apresentados seguidamente.

4.2.1.1 Análise Fatorial

Efetuuou-se uma análise fatorial exploratória aos itens que compõem o TIS-6 para verificar se apenas um fator emerge neste contexto. A análise de componente principal foi o método de extração utilizado. Verificou-se que o valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) era de 0,782, classificado como médio de acordo com os critérios de classificação propostos por Marôco (2011). Já o teste de esfericidade de Bartlett, apresentou um *p-value* <0,00, permitindo-nos assim rejeitar a H_0 e concluir que as variáveis se encontram correlacionadas significativamente. Da análise fatorial surgiu apenas um fator, como era esperado, e que explica 50,5% da variância da amostra. A tabela das comunalidades encontra-se presente no anexo D.

4.2.1.2 Análise de Fiabilidade

Um dos métodos mais comuns para estimar a fiabilidade interna de uma variável é o *Alpha de Cronbach*. O valor do *Alpha de Cronbach* pode ser classificado como razoável quando se encontra entre 0,7 e 0,8, bom de 0,8 a 0,9 e excelente se for superior a 0,9 (Hill e Hill, 1998).

O TIS-6 apresentou um *Alpha de Cronbach* de 0,80, que pode ser classificado como bom. Este valor foi o mesmo que os investigadores Bothma e Roodt obtiveram aquando da validação deste instrumento ($\alpha=0,8$) (Bothma e Roodt, 2013). A tabela onde está apresentada a fiabilidade desta variável encontra-se no anexo E.

4.2.1.3 Análise de Sensibilidade

De acordo com Marôco (2011), o teste de Kolmogorov-Smirnov pode ser efetuado para determinar se uma determinada distribuição de uma variável é ou não normal. Neste caso, este teste afirma que essa variável assume uma distribuição normal se o *p-value* > 0,05.

Tabela 18 – Teste de Kolmogorov-Smirnov ao TIS-6

TIS-6		
N		113
Parâmetros normais ^{a,b}	Média	3,299
	Erro Desvio	0,825
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	0,078
	Positivo	0,060
	Negativo	-0,078
Estatística de teste		0,078
K-S sig.		0,091 ^c

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

Como podemos verificar neste caso o *p-value* > 0,05, logo o TIS-6 assume uma distribuição normal que podemos considerar mesocúrtica e simétrica.

4.2.1.4 Análise Descritiva dos Itens do TIS-6

No anexo F, encontra-se a tabela com a estatística descritiva referente aos itens do TIS-6. De notar nesta que o item com a média mais elevada foi a questão que perguntava aos inquiridos quão frequentemente este sonha em obter um novo trabalho que melhor se ajuste às necessidades pessoais do mesmo, com um valor de 3,67 (numa escala de 1 a 5). Já o item com a média mais baixa é o item que questiona qual a probabilidade do indivíduo aceitar um novo trabalho com o mesmo nível de compensação caso este seja oferecido, com um valor de 2,96 (também numa escala de 1 a 5). A média de todos os itens do TIS-6 é de 3,30 com um desvio padrão de 0,82.

4.2.2 Satisfação no Trabalho

Após tradução e adaptação do instrumento de medição da Satisfação (anteriormente explicado), foi efetuada a aplicação deste e por fim efetuados os testes de análise fatorial e fiabilidade. Do decorrer da análise de fiabilidade foram propostas alterações ao modelo encontrado pela análise exploratória. Foi então proposto um novo modelo, a que se seguiu nova análise fatorial, cálculo de fidelidade e sensibilidade. Por fim é apresentada a estatística descritiva.

4.2.2.1 Análise Fatorial

Recorreu-se a uma análise fatorial para validar o instrumento de medida da satisfação. Esta análise foi efetuada através da análise de componente principal como método de extração e utilizou-se o método de rotação *varimax* com normalização de Kaiser.

O valor de KMO obtido foi de 0,70, que de acordo com os critérios de classificação propostos por Marôco (2011) é classificado como médio. Já o teste de esfericidade de Bartlett apresentou um *p-value* <0,00, permitindo-nos assim rejeitar a H_0 e concluir que as variáveis se encontram correlacionadas significativamente.

Como podemos verificar na tabela 19 foram retidos 7 fatores que explicam 70,77% da variância da amostra, tendo sido apenas retidos os fatores com valor próprio ≥ 1 . A tabela 19 apresenta os valores de saturação de cada item por fator,

sendo que um item apresenta saturação num fator quando o valor de saturação deste for superior a 0,4. A tabela com a saturação de itens por fator assim como as comunalidades para estes, os valores próprios de cada fator e a variância cumulativa para cada fator encontra-se no anexo D.

Tabela 19 – Tabela de componentes rodada

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
S1	,314	,035	,173	,058	,694	,122	,246
S2	,230	-,008	,013	,189	,768	,286	,175
S3	,215	,192	,016	,229	,137	,182	,641
S4	,283	-,108	,500	,149	-,228	,382	,032
S5	,174	,307	,618	,026	,161	,286	,237
S6	,111	,785	-,059	-,057	,120	,068	,159
S7	,094	-,021	,312	,084	,150	,730	-,086
S8	,255	-,069	,157	-,026	,259	-,090	,740
S9	,576	,180	,133	-,047	,403	-,084	,368
S10	,145	,694	-,132	,199	,013	,308	,091
S11	-,008	,905	,075	,098	,022	-,007	-,004
S12	,057	,618	,415	,017	,332	-,181	-,091
S13	,164	,321	,729	-,108	,219	,267	,077
S14	,031	-,189	,696	,182	,122	,086	,151
S15	-,004	,058	,144	,603	-,206	,407	,338
S16	-,128	,243	,083	,776	,153	-,087	,185
S17	-,015	,018	,209	,854	,170	,106	,118
S18	,178	,156	,626	,446	,066	,087	-,129
S19	-,085	,809	,175	,259	-,071	-,158	-,076
S20	,129	,129	-,063	,672	,165	,034	-,385
S21	,245	,220	,198	,252	,629	,035	,017
S22	,186	,086	,292	,071	,346	,677	,170
S23	,687	,081	,134	,081	,143	,093	,356
S24	,808	,111	,101	,228	-,012	-,135	,186
S25	,685	,111	-,182	-,053	,230	,322	,080
S26	,775	-,114	,232	-,104	,275	,101	-,019
S27	,715	-,024	,291	-,176	,197	,314	-,076

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 9 iterações.

4.2.2.2 Análise de Fiabilidade

Para análise da consistência interna do instrumento de medição da Satisfação recorreu-se ao *Alpha de Cronbach*. Foi primeiramente efetuada esta análise para todas as questões contidas nos instrumentos e de seguida separadamente para cada conjunto de itens agrupado nos fatores propostos pela análise fatorial.

Tabela 20 – Tabela de resumo da análise de fiabilidade do instrumento de medida de Satisfação

	Satisfação Global	F1	F2	F3
Itens pertencentes ao fator	S1,...,S27	S9,S23,S24, S25,S26,S27	S6,S10,S11,S12,S19	S4,S5,S13,S14,S18
Número de itens	27	6	5	5
Alpha de Cronbach	0,891	0,841	0,840	0,799
Classificação do Alpha de Cronbach	Bom	Bom	Bom	Razoável

Tabela 21 – Tabela de resumo da análise de fiabilidade do instrumento de medida de Satisfação (cont.)

	F4	F5	F6	F7
Itens pertencentes ao fator	S15,S16,S17,S20	S1,S2,S21	S7,S22	S3,S8
Número de itens	4	3	2	2
Alpha de Cronbach	0,688	0,759	0,578	0,579
Classificação do Alpha de Cronbach	Fraco	Razoável	Fraco	Fraco

Na tabela 20 e 21 encontra-se um resumo dos resultados da análise de fiabilidade.

O total de itens serão os 27 utilizados no questionário. Como podemos verificar o *Alpha de Cronbach* desta medida é de 0,89 o que pode ser classificado como bom de acordo com Hill e Hill (1998).

A linha onde consta o *Alpha de Cronbach*, indica o valor desta análise para todos os fatores.

As análises de fiabilidade de cada um dos fatores, assim como da Satisfação Global podem ser encontrados no anexo E.

4.2.2.3 Proposta de novo instrumento

Devido a existirem nos fatores itens que ao serem retirados aumentariam a consistência interna destes, propõe-se com base nos resultados da análise de fiabilidade um novo instrumento, composto por todos os fatores anteriores à exceção do F6 e F7, que devido à baixa consistência interna, decidiu-se eliminá-los por completo. Nos fatores restantes tiram-se os itens indicados na tabela 22, sendo que estes fatores passam a possuir as consistências internas indicadas também na tabela.

Tabela 22 – Tabela de resumo da Análise de fiabilidade do novo instrumento de medida de Satisfação

	Satisfação Global	F1	F2	F3	F4	F5
Itens pertencentes ao fator	S1,...,S27	S9,S23,S24, S25,S26, S27	S6,S11,S12, S19	S5,S13,S14, S18	S16,S17, S20	S1,S2
Número de itens	27	6	4	4	3	2
Itens excluídos	-	-	S10	S4	S15	S21
Alpha de Cronbach	0,891	0,841	0,840	0,806	0,736	0,788
Classificação do Alpha de Cronbach	Bom	Bom	Bom	Bom	Razoável	Razoável

Após análise das perguntas que compõem o F1, concluiu-se que este mostrava uma predominância de itens relacionados com a satisfação intrínseca inerente ao desempenho da profissão do indivíduo (“O nível de realização pessoal no trabalho”; “Possibilidade de executar tarefas de liderança/desenvolvimento profissional”). Este fator, com 6 itens e um *Alpha de Cronbach* de 0,84 foi denominado como “F1 - Satisfação Intrínseca”.

Já o F2 inclui itens relativos à satisfação com as condições de trabalho em missões no estrangeiro (“Horário de trabalho durante missões no estrangeiro”; “Condições de alojamento em missões no estrangeiro”). Como tal, este fator com 4 itens e um *Alpha de Cronbach* de 0,84 foi intitulado de “F2 – Satisfação com condições em missões no estrangeiro”.

Por sua vez o F3 é composto por itens relacionados com as condições de trabalho em destacamentos nacionais (“Período de alerta durante destacamentos nacionais”; “Quantidade de tempo em destacamentos nacionais”) à exceção do item S14¹⁰ (Quantidade de tempo afastado da família). Com 4 itens e um *Alpha de Cronbach* de 0,81 este foi denominado de “F3 – Satisfação com condições em destacamentos nacionais”

O F4 inclui itens relacionados com compensações monetárias ou regalias (“Níveis atuais de remuneração base”; “Condições de passagem à reserva/reforma”) Este com 3 itens um *Alpha de Cronbach* de 0,74 foi intitulado de “F4- Satisfação com regalias”

Por fim, o F5 inclui dois itens relacionados com a satisfação com as chefias (“Qualidade de apoio dada pela chefia”; “Qualidade da liderança da organização”). O F5 com um *Alpha de Cronbach* de 0,79 foi denominado como “F5 – Satisfação com a Liderança”.

4.2.2.4 Análise de Sensibilidade

Foi efetuado o teste de Kolmogorov-Smirnov para determinar se algum dos fatores em estudo assumia uma distribuição normal. Se o *p-value* > 0,05 podemos afirmar que a distribuição em causa é normal (Marôco, 2011). Como podemos verificar na tabela 23 apenas a Satisfação Global e a Satisfação com condições em missão no estrangeiro assumem uma distribuição normal, logo são simétricas e mesocúrticas.

¹⁰ Quanto maior for o número de destacamentos nacionais efetuados pelo militar, maior será o tempo que este passará afastado da família, logo existe uma relação indireta.

Tabela 23 – Teste Kolmogorov-Smirnov da Satisfação Global e fatores

		Satisfação Global	F1	F2	F3	F4	F5
N		113	113	88	113	113	113
Parâmetros normais^{a,b}	Média	2,643	3,288	3,001	2,176	1,962	2,270
	Erro Desvio	0,582	0,830	0,995	0,996	0,749	0,968
Diferenças Mais Extremas	Absoluto	0,057	0,115	0,080	0,119	0,153	0,132
	Positivo	0,056	0,047	0,080	0,111	0,153	0,132
	Negativo	-0,057	-0,115	-0,071	-0,119	-0,100	-0,095
Estatística de teste		0,057	0,115	0,080	0,119	0,153	0,132
K-S sig.		0,200 ^{c,d}	0,001 ^c	0,200 ^{c,d}	0,000 ^c	0,000 ^c	0,000 ^c

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

c. Correção de Significância de Lilliefors.

d. Este é uma significância verdadeira.

De acordo com Pestana e Gageiro (2014) se o valor dos coeficientes de assimetria (dado pelo quociente entre os valores da assimetria e do erro de assimetria padrão) e achatamento (dado pelo quociente entre os valores da curtose e do erro de curtose padrão) forem em absoluto superiores a 2, podemos assumir que essa distribuição não é normal. No caso da Satisfação Global, embora o seu coeficiente de achatamento seja superior a 2, o teste de Kolmogorov-Smirnov prevalece, e indicamos então que estamos perante uma distribuição normal apesar do valor deste coeficiente.

Tabela 24 – Medidas de forma da Satisfação Global e fatores

	Satisfação Global	F1	F2	F3	F4	F5
Coefficiente de assimetria	1,02	-2,14	-0,25	2,63	2,48	1,18
Assimetria	0,23	-0,49	-0,06	0,60	0,56	0,27
Erro de assimetria padrão	0,23	0,23	0,26	0,23	0,23	0,23
Coefficiente de achatamento	2,44	0,16	-0,79	-0,64	-0,80	-2,15
Curtose	1,10	0,07	-0,40	-0,29	-0,36	-0,97
Erro de Curtose padrão	0,45	0,45	0,51	0,45	0,45	0,45

Para os restantes itens de forma a estimar a sua sensibilidade recorreu-se à técnica de análise da curtose e da assimetria. No caso da curtose, esta reporta-se ao achatamento da distribuição, sendo que valores do coeficiente de achatamento superiores a zero, fazem com que a distribuição assuma uma forma pontiaguda de nome leptocúrtica. Se este valor for menor que zero, esta toma uma forma mais achatada chamada de platicúrtica. No caso dos valores próximos de zero, esta assumirá uma forma intermédia denominada mesocúrtica (Marôco, 2011).

No caso da assimetria, a distribuição pode ser simétrica, assimétrica à direita ou à esquerda, sendo que isso depende do coeficiente de assimetria. Se o valor do coeficiente de assimetria for superior a zero, esta toma uma assimetria à direita, e se este for inferior a zero terá assimetria à esquerda, e por fim se for zero ou muito próximo, simétrica (Marôco, 2011).

Tendo em conta o anterior, o fator F1 assume assim uma distribuição mesocúrtica mas com assimetria à esquerda. Já no caso dos fatores F3, F4 e F5 estes possuem todos distribuições platicúrticas com assimetria à direita.

4.2.2.5 Análise Descritiva de Itens

Nesta secção está presente a estatística descritiva relativa aos fatores de satisfação propostos, à Satisfação Global, assim como de alguns itens com os valores médios de satisfação mais baixos e mais altos. Os dados completos podem ser encontrados no anexo F.

Tabela 25 – Estatística descritiva dos fatores de satisfação e satisfação global

	N	Média	Desvio Padrão
Satisfação com regalias	113	1,96	,75
Satisfação com condições em destacamento nacional	113	2,18	1,00
Satisfação com a liderança	113	2,27	,97
Satisfação Global	113	2,64	,58
Satisfação com condições em missões no estrangeiro	88	3,00	,99
Satisfação Intrínseca	113	3,29	,83

De notar que a tabela se encontra por ordem crescente de média, assim, o fator com a média mais reduzida é a satisfação com as regalias, e o fator com a média mais

elevada, a satisfação intrínseca. A satisfação global posiciona-se relativamente a meio da tabela, embora possua ainda uma média abaixo do ponto médio, indicando que o nível médio de satisfação é baixo.

Tabela 26 – Estatística descritiva dos itens com a média mais baixa

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
18-Adequação de ajudas de custo durante destacamentos nacionais	86	1	5	1,56	,92
17-Níveis atuais de subsídios (subsídio de voo)	113	1	5	1,76	,96
16-Níveis atuais de remuneração base	113	1	4	1,90	,92
2-Qualidade da liderança da organização.	113	1	4	2,11	,97
5-Período de alerta durante destacamentos nacionais	77	1	5	2,12	1,17

Já na tabela 26 encontram-se os 5 itens que apresentam as médias mais baixas, sendo que os 3 primeiros estão relacionados com compensações monetárias, o quarto com a satisfação com a liderança e o quinto com a satisfação com o período de alerta durante destacamentos nacionais.

Tabela 27 – Estatística descritiva dos itens com a média mais elevada

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
23-Possibilidade de executar tarefas de liderança/desenvolvimento profissional	113	1	5	3,23	,92
9-O nível de realização pessoal no trabalho	113	1	5	3,28	1,24
11-Condições de alojamento durante missões no estrangeiro	79	1	5	3,37	1,12
27-Qualidade do ambiente de trabalho	113	1	5	3,58	1,16
26-Nível de camaradagem/Espírito de Corpo	113	1	5	3,73	1,17

Por fim na tabela 27 encontramos os itens que obtiveram as 5 médias mais elevadas. De notar uma predominância de itens relacionados com a satisfação intrínseca com a profissão e incluídos no fator F1. A exceção é o item 11, relativo às

condições de alojamento durante missões no estrangeiro. Estes 5 itens possuem todos uma média superior ao ponto médio, embora esta não seja também muito elevada, denotando uma satisfação média, mesmo para os itens com as médias mais elevadas.

4.3 Correlações Entre Variáveis

Foi estudada a correlação entre variáveis, utilizada para medir a intensidade da relação entre variáveis. Foi construída uma tabela que contém a correlação entre a Média do TIS-6, a satisfação global e os fatores utilizados no instrumento proposto anteriormente. De acordo com a legenda da tabela 28 e 29, podemos verificar que todos os fatores possuem uma correlação significativa com a média do TIS-6, embora de intensidades variáveis. Os dois fatores com correlação mais elevada (em módulo), a satisfação intrínseca ($r=-0,59$, $p<0.01$), e a satisfação com a liderança ($r=-0,57$, $p<0.01$) possuem correlações de valor negativo, assim como as restantes, denotando a forma como a relação entre as variáveis se processa. A um aumento do valor da satisfação ou qualquer um dos fatores desta, corresponde uma diminuição da Intenção de Saída.

Tabela 28 – Análise correlacional entre fatores, TIS-6 e Satisfação Global

		TIS-6 Médio	Satisfação Global	Satisfação Intrínseca	Satisfação com condições em missões no estrangeiro
TIS-6 Médio	Correlação de Pearson	-	-,712**	-,585**	-,334**
	N	113	113	113	88
Satisfação Global	Correlação de Pearson	-,712**	-	,720**	,606**
	N	113	113	113	88

**A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).
A correlação possui um valor superior a 0,7 (forte).

Tabela 29 – Análise correlacional entre fatores, TIS-6 e Satisfação Global (cont.)

		Satisfação com condições em destacamento nacional	Satisfação com regalias	Satisfação com a liderança
TIS-6 Médio	Correlação de Pearson	-,495**	-,320**	-,567**
	N	113	113	113
Satisfação Global	Correlação de Pearson	,630**	,574**	,717**
	N	113	113	113

**A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).
A correlação possui um valor superior a 0,7 (forte).

Tabela 30 – Correlações entre o TIS-6 e itens de satisfação

		9-O nível de realização pessoal no trabalho	1-Qualidade de apoio dada pela chefia	13-Quantidade de tempo em destacamentos nacionais	5-Período de alerta durante destacamentos nacionais
TIS-6 Médio	Correlação de Pearson	-,661**	-,627**	-,532**	-,501**
	N	113	113	76	77

**A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 31 – Correlações entre o TIS-6 e itens de satisfação (cont.)

		27-Qualidade do ambiente de trabalho	14-Quantidade de tempo afastado da família	16-Níveis atuais de remuneração base	17-Níveis atuais de subsídios (subsídio de voo)
TIS-6 Médio	Correlação de Pearson	-,476**	-,466**	-,308**	-,288**
	N	113	113	113	113

**A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Nas tabelas 30 e 31 encontram-se alguns itens relativos à satisfação e à sua correlação com a média do TIS-6, sendo que os apresentados, à exceção dos itens 16 e 17, são os itens significativos com a correlação mais elevada (em módulo), e os dois últimos foram colocados na tabela para maior facilidade aquando da discussão de resultados e conclusões que necessitarão destes dados. Podemos então verificar que o nível de realização pessoal no trabalho ($r=-0,66$, $p<0.01$), a qualidade de apoio dada pela chefia ($r=-0,63$, $p<0.01$), a quantidade de tempo em destacamentos nacionais ($r=-0,53$, $p<0.01$), o período de alerta durante destacamentos nacionais ($r=-0,50$, $p<0.01$), a qualidade do ambiente de trabalho ($r=-0,48$, $p<0.01$) e por fim a quantidade de tempo afastado da família ($r=-0,47$, $p<0.01$) são os itens que mais influência têm na Intenção de Saída.

No anexo G, encontram-se as restantes correlações dos itens com correlações significativas.

4.4 Testes de Diferenças de Médias

Foram realizados vários testes de diferenças de médias, recorrendo-se a uma análise ANOVA e de seguida ao teste *post-hoc* HSD de Tukey sendo que se o *p-value* $\leq 0,05$ considera-se a existência de diferenças significativas entre grupos, como sugerido por Marôco (2011).

Inicialmente este teste foi efetuado para ver se existiam diferenças de médias em relação ao TIS-6 Médio, à Satisfação Global, e aos fatores de satisfação propostos anteriormente entre os 3 grupos de resposta à questão “Está a ponderar sair da FAP após terminar o período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR”. Sendo que as alternativas de resposta a esta eram: “Sim”, “Não” e “Considero fazê-lo se me encontrar insatisfeito aquando da altura da decisão”. Esta última para efeitos de abreviatura nas tabelas seguintes foi descrita como “Talvez”.

De seguida serão apresentadas as médias destes três grupos de resposta e indicados quais os que possuem diferenças de médias significativas.

Tabela 32 – Médias dos 3 grupos de resposta para a satisfação global, TIS-6 médio e fatores de satisfação

		N	Média	Desvio Padrão
Satisfação Global	Sim	36	2,37	0,49
	Não	6	3,03	0,93
	Talvez	71	2,75	0,54
	Total	113	2,64	0,58
TIS-6 Médio	Sim	36	3,76	0,63
	Não	6	2,78	0,80
	Talvez	71	3,11	0,82
	Total	113	3,30	0,82
Satisfação Intrínseca	Sim	36	2,99	0,92
	Não	6	3,86	0,87
	Talvez	71	3,39	0,73
	Total	113	3,29	0,83
Satisfação com a Liderança	Sim	36	1,72	0,77
	Não	6	2,50	1,14
	Talvez	71	2,53	0,94
	Total	113	2,27	0,97

Relativamente às médias indicadas na tabela 32, foram encontradas diferenças significativas ($p \leq 0,05$) entre os grupos de resposta indicados a amarelo na tabela 33.

Tabela 33 – Itens com diferenças significativas relativos à tabela 32

	Satisfação Global			TIS-6 Médio			Satisfação Intrínseca			Satisfação com a Liderança		
	Sim	Não	Talvez	Sim	Não	Talvez	Sim	Não	Talvez	Sim	Não	Talvez
Sim		0,021	0,03		0,012	0,000		0,040	0,040		0,127	0,000
Não	0,021		0,461	0,012		0,564	0,040		0,359	0,127		0,997
Talvez	0,003	0,461		0,000	0,564		0,040	0,359		0,000	0,997	

p-value ≤ 0,05

Repara-se que existem diferenças significativas para os fatores da satisfação apresentados, mostrando que não existem diferenças significativas para os fatores F3, F4 e F5, nos três grupos de resposta à questão indicados ($p > 0,05$).

Realizou-se também o teste diferenças de médias entre as várias missões, relativamente ao TIS-6 médio, à satisfação global e aos fatores de satisfação. Na tabela 34 são apresentadas as médias do TIS-6 e satisfação global.

Tabela 34 - Média do TIS-6 médio e Satisfação global em função das missões

		N	Média	Desvio Padrão	Máximo
TIS-6 Médio	Instrução	27	3,01	0,72	4,50
	Caça	17	2,31	0,77	4,00
	Busca e Salvamento	42	3,79	0,54	4,83
	Transportes e Vigilância Marítima	14	3,65	0,61	4,83
	Outros	13	3,24	0,69	4,33
	Total	113	3,30	0,82	4,83
Satisfação Global	Instrução	27	2,85	0,63	3,74
	Caça	17	3,21	0,60	4,63
	Busca e Salvamento	42	2,32	0,39	3,00
	Transportes e Vigilância Marítima	14	2,57	0,43	3,19
	Outros	13	2,59	0,39	3,16
	Total	113	2,64	0,58	4,63

Tabela 35 – Diferenças significativas entre missões para o TIS-6

TIS-6 Médio

	Instrução	Caça	Busca e Salvamento	Transportes e Vigilância Marítima	Outros
Instrução		0,007	0,000	0,025	0,815
Caça	0,007		0,000	0,000	0,002
Busca e Salvamento	0,000	0,000		0,966	0,072
Transportes e Vigilância Marítima	0,025	0,000	0,966		0,474
Outros	0,815	0,002	0,072	0,474	

p-value ≤ 0,05

Tabela 36 – Diferenças significativas entre missões para a Satisfação global

Satisfação Global

	Instrução	Caça	Busca e Salvamento	Transportes e Vigilância Marítima	Outros
Instrução		0,147	0,000	0,444	0,521
Caça	0,147		0,000	0,005	0,009
Busca e Salvamento	0,000	0,000		0,467	0,441
Transportes e Vigilância Marítima	0,444	0,005	0,467		1,000
Outros	0,521	0,009	0,441	1,000	

p-value ≤ 0,05

Nas tabelas 35 e 36 estão presentes a amarelo as missões que possuem diferenças significativas entre si para o TIS-6 e a satisfação global, respetivamente.

De seguida na tabela 37 é apresentada a média para as diferentes missões em função dos fatores da satisfação que obtiveram diferenças significativas. Manteve-se a satisfação com as regalias para mais tarde poder ser discutido o facto de não existir nenhuma diferença de médias significativa entre qualquer das missões para esse fator.

Tabela 37 – Média dos fatores de satisfação apresentados na tabela para as missões existentes

		N	Média	Desvio	
				Padrão	Máximo
Satisfação Intrínseca	Instrução	27	3,40	0,71	4,17
	Caça	17	4,12	0,58	5,00
	Busca e Salvamento	42	2,94	0,88	4,50
	Transportes e Vigilância Marítima	14	3,11	0,58	4,33
	Outros	13	3,27	0,65	4,67
	Total	113	3,29	0,83	5,00
	Satisfação com a Liderança	Instrução	27	2,56	1,02
Caça		17	3,21	0,77	4,50
Busca e Salvamento		42	1,74	0,71	3,50
Transportes e Vigilância Marítima		14	2,00	0,90	3,50
Outros		13	2,46	0,75	4,00
Total		113	2,27	0,97	4,50
Satisfação com condições em destacamento nacional		Instrução	27	2,61	1,17
	Caça	17	2,66	0,79	4,00
	Busca e Salvamento	42	1,59	0,69	4,00
	Transportes e Vigilância Marítima	14	2,56	0,84	4,00
	Outros	13	2,13	0,96	4,00
	Total	113	2,18	1,00	5,00
	Satisfação com regalias	Instrução	27	2,05	0,83
Caça		17	1,94	0,86	3,67
Busca e Salvamento		42	1,85	0,71	3,67
Transportes e Vigilância Marítima		14	2,07	0,73	3,67
Outros		13	2,05	0,62	3,00
Total		113	1,96	0,75	4,00

Nas tabelas seguintes estão apresentadas a amarelo as missões que obtiveram diferenças significativas entre os fatores de satisfação apresentados na tabela 37 ($p \leq 0,05$).

Tabela 38 – Diferenças significativas entre missões para a satisfação intrínseca

		Satisfação Intrínseca				
		Instrução	Caça	Busca e Salvamento	Transportes e Vigilância Marítima	Outros
Instrução			0,020	0,100	0,751	0,985
Caça		0,020		0,000	0,002	0,021
Busca e Salvamento		0,100	0,000		0,954	0,644
Transportes e Vigilância Marítima		0,751	0,002	0,954		0,980
Outros		0,985	0,021	0,644	0,980	

p-value $\leq 0,05$

Tabela 39 – Diferenças significativas entre missões para a satisfação com condições em destacamento nacional

		Satisfação com condições em destacamento nacional				
		Instrução	Caça	Busca e Salvamento	Transportes e Vigilância Marítima	Outros
Instrução			1,000	0,000	1,000	0,502
Caça		1,000		0,001	0,998	0,504
Busca e Salvamento		0,000	0,001		0,005	0,299
Transportes e Vigilância Marítima		1,000	0,998	0,005		0,727
Outros		,0502	0,504	0,299	0,727	

p-value $\leq 0,05$

Tabela 40 – Diferenças significativas entre missões para a satisfação com a liderança

		Satisfação com a Liderança				
		Instrução	Caça	Busca e Salvamento	Transportes e Vigilância Marítima	Outros
Instrução			0,92	0,001	0,259	0,997
Caça		0,92		0,000	0,001	0,115
Busca e Salvamento		0,001	0,000		0,845	0,054
Transportes e Vigilância Marítima		0,259	0,001	0,845		0,602
Outros		0,997	0,115	0,054	0,602	

p-value ≤ 0,05

Repare-se que na tabela 38 (Satisfação Intrínseca), apenas a caça apresenta uma diferença de média significativa relativamente a todas as outras missões ($p \leq 0,05$).

Na tabela 39, a missão de busca e salvamento apresenta uma diferença de médias significativa para todas as missões à exceção dos elementos não colocados, e por fim na tabela 40, as missões de busca e salvamento e transportes e vigilância marítima, apresentam diferenças de médias para a missão de caça, e no caso da busca e salvamento também para a instrução, relativamente à satisfação com a liderança ($p \leq 0,05$).

Foi efetuada também a análise por postos, mas não se encontraram diferenças significativas para as médias dos fatores em estudo ($p > 0,05$).

4.5 Regressão Linear

Foi utilizada uma regressão linear múltipla com seleção de variáveis *stepwise* de forma a obter um modelo que permitisse prever o TIS-6 médio dos respondentes (variável dependente) em função dos fatores propostos anteriormente e dos itens que o compõem por si só. Para tal, à regressão com os fatores de satisfação como variáveis independentes, deu-se o nome de M1. À regressão com os fatores e os itens

que foram excluídos dos fatores como variáveis independentes deu-se o nome de M2. Finalmente à regressão que utilizou todos os itens utilizados para aferir a satisfação como variáveis independentes deu-se o nome de M3.

Foram analisados os pressupostos dos modelos nomeadamente o da distribuição normal, homogeneidade e independência dos erros, dos modelos com R² ajustado mais elevado.

Os pressupostos da distribuição normal e da homogeneidade dos erros foram validados graficamente, já o da independência dos erros foi validado com a estatística de Durbin-Watson, que para serem independentes este valor deve ser de $d=2,0\pm 0,4$ (Marôco, 2011).

O fator de inflação da variância (VIF) foi utilizado para verificar se existia multicolinearidade entre os itens mas o valor deste era baixo e como tal não foi necessário eliminar nenhum.

De seguida são apresentados os resultados, para cada um dos modelos propostos.

Tabela 41 – Resultados da Regressão linear para o TIS-6 como variável dependente

	R ² Ajustado	Durbin- Watson	Preditores	Coefficientes não padronizados	Significância	Colinriedade VIF
M1	0,505	1,957	Constante	5,598		
			F1	-0,313	0,001	1,573
			F3	-0,307	0,000	1,156
			F5	-0,270	0,002	1,554
M2	0,492	1,948	Constante	5,600		
			F1	-0,330	0,001	1,537
			F3	-0,301	0,002	1,142
			F5	-0,249	0,010	1,512
M3	0,623	2,066	Constante	5,619		
			S1	-0,233	0,001	1,495
			S6	-0,129	0,000	1,133
			S9	-0,200	0,002	1,541
			S14	-0,356	0,035	1,113

TIS-6 Médio como variável dependente

Como podemos verificar na tabela 41 o modelo com maior capacidade explicativa do TIS-6 médio foi o modelo que utilizou todas as perguntas que mediram a satisfação, com um valor de predição de 62,3%. Sendo que os itens utilizados como preditores foram o S1, S6, S9 e S14 que correspondem às questões: “Qualidade de apoio dada pela chefia”, “Horário de trabalho durante missões no estrangeiro”, “Nível de realização pessoal no trabalho”, “Quantidade de tempo afastado da família”. As significâncias dos itens e os seus coeficientes padronizados são também apresentados.

Durante a elaboração desta análise, devido à natureza dos itens que correspondem ao TIS-6 e à elevada variabilidade explicada pelos itens de satisfação, verificou-se que poderiam existir no TIS-6 questões que avaliavam também a satisfação, o que poderia estar a contaminar os resultados. Decidiu-se recalculer uma nova variável que foi denominada de TIS-4 que é composta por todos os itens do TIS-6 à exceção de dois itens, seguidamente indicados.

Tabela 42 – Resultados da Regressão linear para o TIS-4 como variável dependente

	R ² Ajustado	Durbin- Watson	Preditores	Coeficientes		Colinarietàade
				não padronizados	Significância	VIF
M1	0,433	1,962	Constante	5,616		
			F1	-0,242	0,024	1,573
			F3	-0,392	0,000	1,156
			F5	-0,270	0,007	1,554
M2	0,406	1,932	Constante	5,635		
			F1	-0,261	0,024	1,537
			F3	-0,365	0,001	1,142
			F5	-0,264	0,019	1,512
M3	0,575	2,324	Constante	5,997		
			S1	-0,220	0,011	1,570
			S4	-0,159	0,010	1,121
			S9	-0,148	0,045	1,454
			S12	-0,201	0,008	1,127
			S14	-0,291	0,003	1,161

TIS-4 Médio como variável dependente

Os itens retirados foram: “Quão frequentemente se sente frustrado quando não lhe é dada a oportunidade no trabalho para atingir os seus objetivos pessoais, relacionados com o trabalho” e “Até que ponto o seu trabalho atual satisfaz as suas necessidades pessoais”. Estes itens foram retirados desta nova variável por não aferirem diretamente a Intenção de Saída. A análise de confiabilidade para o TIS-4 obteve um valor de *Alpha de Cronbach* de 0,78, valor este muito próximo do *Alpha de Cronbach* do TIS-6 (0,80).

Como podemos verificar, o R^2 ajustado do modelo M3 é também desta vez o que explica a maior parte da variável dependente. O valor de Durbin-Watson subiu, mas continua dentro do necessário para cumprir com o pressuposto da independência dos erros. Houve, no entanto, uma diferença na escolha dos fatores preditores como podemos verificar sendo agora estes o S1, S4, S9, S12 e S14. Sendo que estes correspondem aos itens: “Qualidade de apoio dada pela chefia”, “Duração do horário normal de trabalho”, “Nível de realização pessoal no trabalho”, “Quantidade de tempo em missões no estrangeiro¹¹” e “Quantidade de tempo afastado da família”.

Embora possamos afirmar que o valor de R^2 ajustado tenha diminuído em relação ao valor anterior para o TIS-6, esta descida não é acentuada (apenas 4,8%).

Decidiu-se, no entanto, manter o modelo de TIS-4 devido aos itens preditivos que resultarem deste modelo serem mais adequados ao contexto em questão. O item S6 pode não existir para todos os elementos pertencentes à FAP pois nem todos os PILAV estiveram em missões no estrangeiro.

Na equação 2 está então representada a fórmula final ajustada que explica uma proporção de 0,575 do valor da variável dependente e é altamente significativa ($p < 0,001$).

$$\widehat{TIS4} = 5,997 - 0,220 \times S1 - 0,159 \times S4 - 0,148 \times S9 - 0,201 \times S12 - 0,291 \times S14 \quad (2)$$

¹¹ A questão foi colocada como: “Quão satisfeito se sente com a quantidade de tempo em missões no estrangeiro” ou seja, o inquirido ao nível mais alto indicaria que estava bastante satisfeito com a quantidade de tempo em missões no estrangeiro, não se estava aqui a avaliar a quantidade de mas sim a satisfação com essa quantidade.

4.6 Árvore de Decisão

Para se complementar os resultados obtidos elaborou-se uma árvore de decisão. Uma das questões presentes no inquérito era “Se tiver a oportunidade, tenciono ficar em serviço até à reserva”, onde esta era uma questão de resposta fechada com escala de Likert de 1 a 4, em que o nível 1 correspondia a “Discordo fortemente” e o nível 4 a “Concordo Fortemente”. A escala não inclui propositadamente ponto médio para obrigar o inquirido a posicionar-se. Recodificou-se esta variável de forma a que os valores 1 e 2 passaram a significar “Não” ou seja, não tenciono ficar, e os níveis 3 e 4, “Sim” ou seja, tenciono ficar.

Uma árvore de decisão é uma técnica de exploração de dados em grande quantidade que tenta encontrar padrões ou relações de forma a poder realizar a previsão ou ajudar na interpretação de resultados na variável dependente escolhida. Existem vários algoritmos que podem ser utilizados, de entre os quais o utilizado neste trabalho de pesquisa, o método *Chi-square Automatic Interaction Detector* (CHAID) (Santos, 2015).

Esta técnica avalia o valor de todas as variáveis significativas independentes e cria conjuntos que são estatisticamente homogêneos em relação à variável dependente. Sendo que essas variáveis independentes serão futuramente os itens preditores do modelo (Santos, 2015). Foi pedido para este um nível de significância inferior a 0,05 na divisão dos nós. Foi então criado no programa SPSS uma árvore de decisão com base no método CHAID, usando como variável dependente esta nova variável recodificada, que foi renomeada de “Intenção de ficar até à reserva” e se divide nos grupos de resposta “Sim” e “Não”. Como variáveis independentes foram utilizadas todas as questões pertencentes ao instrumento de aferição de satisfação.

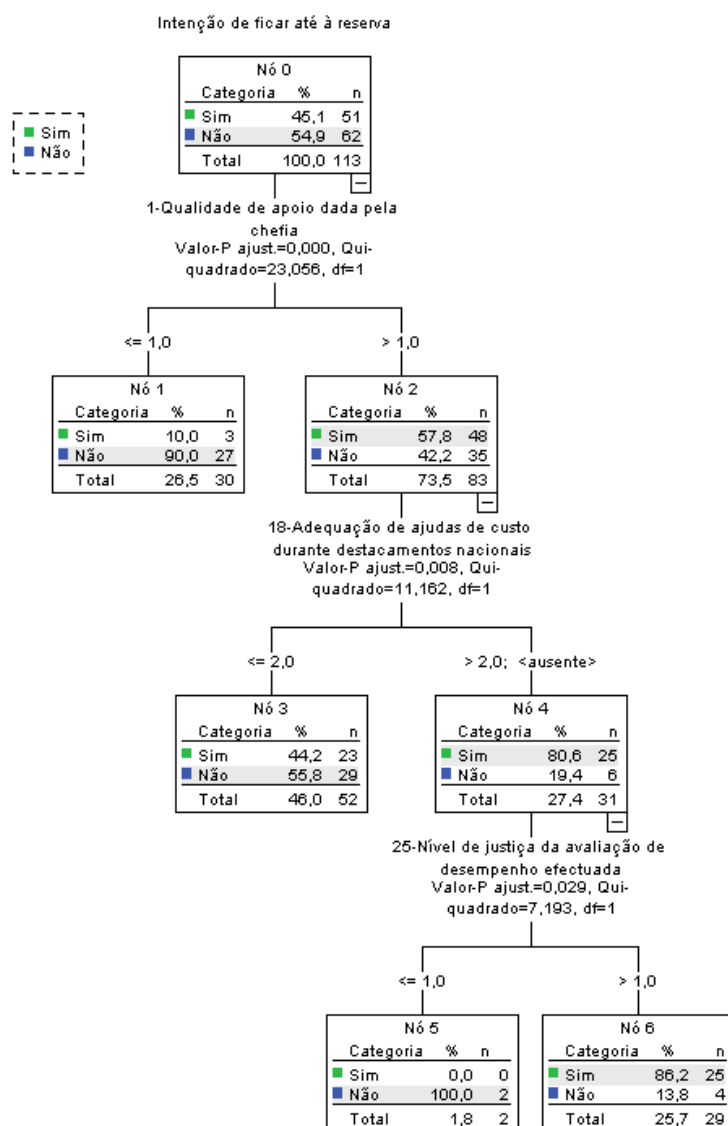


Figura 5 – Árvore de decisão para a pergunta indicada

Tabela 43 – Número e percentagem de classificação de casos corretos e incorretos

Observado	Previsto		Correta
	Sim	Não	
Sim	25	26	49,0%
Não	4	58	93,5%
Percentagem global	25,7%	74,3%	73,5%

Método Crescente: CHAID

Variável Dependente: Intenção de ficar até à reserva

Como podemos verificar na figura 5, a árvore de decisão integra como itens preditores, os itens S1, S18 e S25. Na árvore a descrição de “ausente” refere-se aos casos que responderam N/A na questão indicada. No caso dos outros valores, estes são os valores da resposta, e é a partir destes valores que a árvore de decisão classifica todos os casos de forma a tentar encontrar padrões de resposta.

Como é visível na tabela 43, a percentagem global de classificações corretas por parte da árvore é de 73,5%. A importância desta árvore de decisão encontra-se nos itens que esta escolhe e de como isso pode ajudar a compreender o que está por detrás da existência ou não da intenção de permanecer na FAP por parte dos indivíduos que responderam ao inquérito.

Verifica-se relativamente ao item S1, que se o inquirido se sentir Bastante Insatisfeito, 90% não terá intenção de permanecer. Por outro lado, se este valor for superior a 1, o item S18, divide esses casos, onde inferior ou igual a 2, coloca corretamente 55,8% na categoria dos que não tencionam permanecer, indicando que embora os fatores monetários sejam importantes, algo mais é necessário, algo que não foi encontrado pelo algoritmo para melhor categorizar estes indivíduos. Se estes não tiverem realizado destacamentos ou o valor respondido for superior a 2, são novamente divididos em dois grupos com recurso ao item S25, em que se responderam com um valor superior a 1, relativamente à sua satisfação com a sua avaliação, pertencerão ao grupo que deseja permanecer, estando bem classificados neste grupo 86,2% dos que aqui se encontram.

4.7 Análise das perguntas Qualitativas

Nesta secção irão ser analisados os resultados obtidos nas respostas às perguntas qualitativas.

Para a análise desta, procedeu-se a uma análise de conteúdo, que agrupou as respostas em categorias emergentes de forma a tornar a sua interpretação mais simples.

De seguida apresentam-se os gráficos para as questões de resposta aberta incluídas no questionário efetuado.

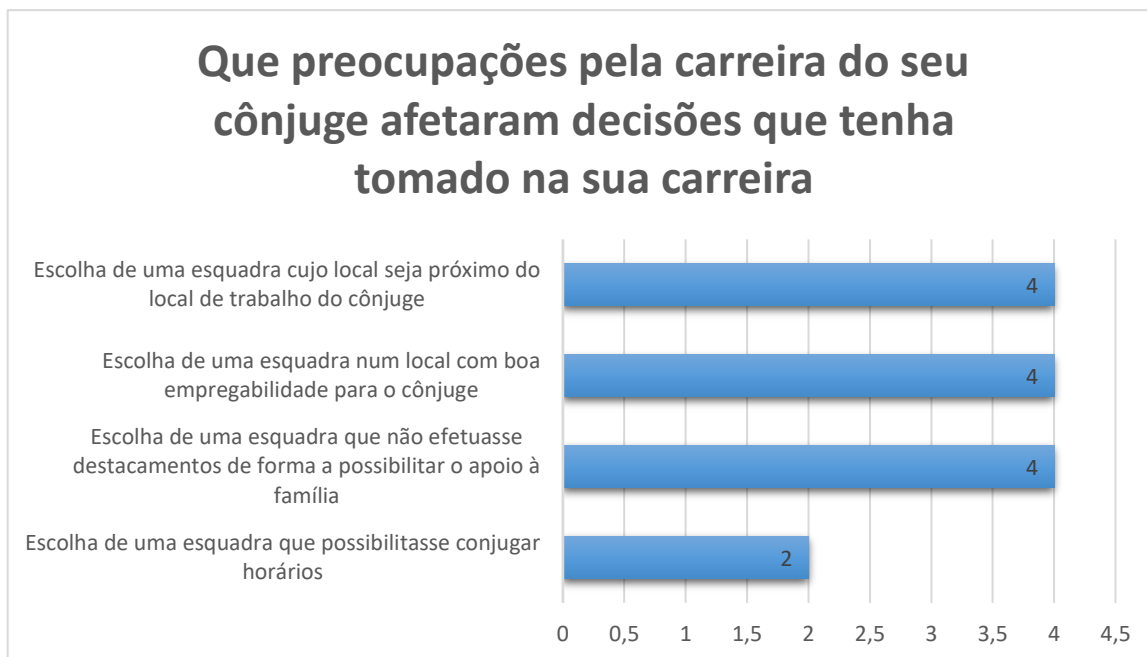


Gráfico 1 – Respostas à pergunta sobre preocupação com a carreira do cônjuge

No gráfico 1 podemos encontrar as respostas agrupadas por conteúdo à questão “Que preocupações pela carreira do seu cônjuge afetaram decisões que tenha tomado na sua carreira”. Só responderam a esta questão indivíduos casados, que tivessem indicado ter tido necessidade de mudar decisões em função da carreira do cônjuge. Como podemos ver as respostas encontram-se de uma forma geral distribuídas, pelos temas indicados. Vemos uma predominância na tentativa dos indivíduos em causa em tentar conciliar a sua carreira militar e esquadra de colocação com a carreira, local de trabalho e horários do cônjuge.

De seguida encontram-se a resposta a várias questões que ofereciam a possibilidade da indicação de até 4 fatores ou razões. Como tal nos gráficos, estão ordenados com códigos de cores, os fatores, sendo que um fator de 1ª ordem, foi o primeiro a ser respondido pelo inquirido, os de 2ª o segundo, seguindo-se esta lógica para os dois restantes.

Quais as razões que o levaram a tornar-se PILAV na FAP

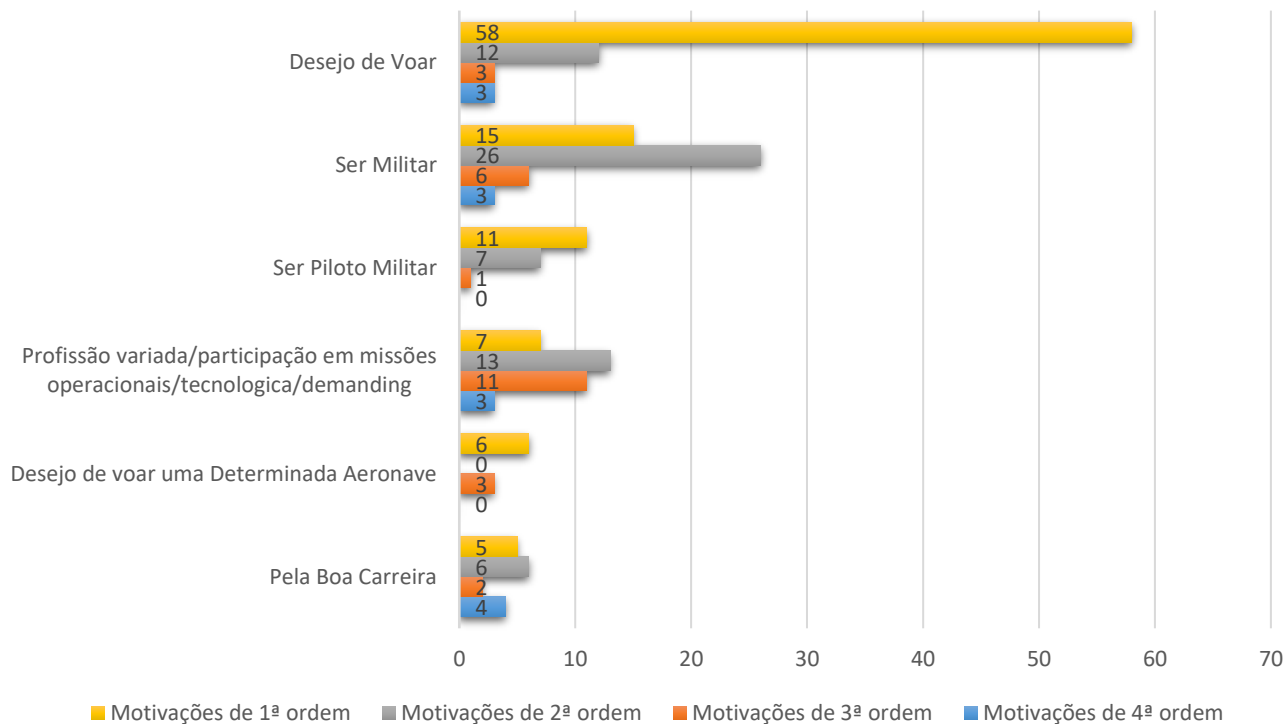


Gráfico 2 – Respostas à pergunta sobre motivações de entrada na FAP

No gráfico 2 e 3, encontram-se os fatores respondidos pelos inquiridos à questão “Quais as razões que o levaram a tornar-se PILAV na FAP”.

Quais as razões que o levaram a tornar-se PILAV na FAP (cont.)

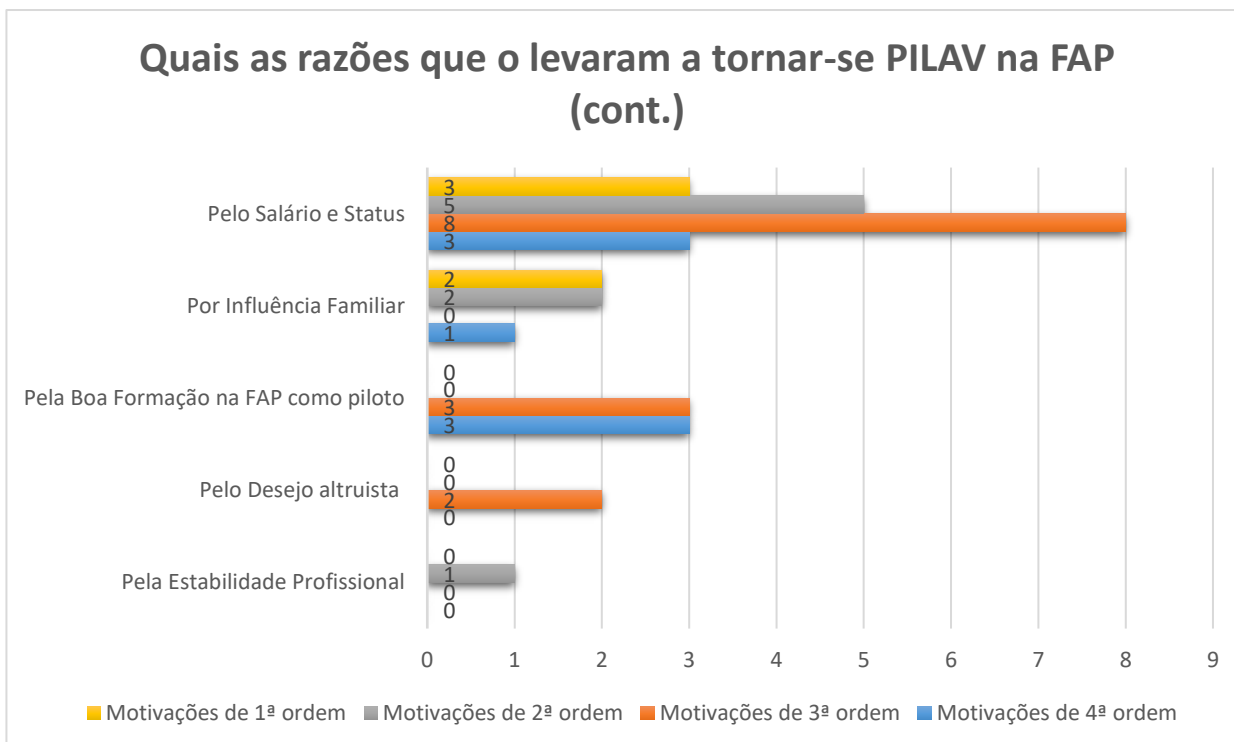


Gráfico 3 – Respostas à pergunta sobre motivações de entrada na FAP (cont.)

Esta pergunta pedia que o inquirido indicasse no mínimo uma razão, e no máximo quatro, sendo que estas deveriam ser ordenadas por ordem decrescente de importância. Sendo que é a essa ordem que correspondem as várias barras do gráfico. Podemos facilmente observar que a motivação de entrada para a maioria dos inquiridos é o “Desejo de Voar”, seguido pela vontade de “Ser Militar”. No gráfico 3 encontram-se mais algumas razões menos frequentes para esta questão.



Gráfico 4 – Respostas à pergunta relativa a que melhorias podem ser aplicadas ao suplemento de serviço aéreo

No gráfico 4 encontram-se as respostas à questão “Que melhorias podem ser efetuadas no suplemento de serviço aéreo”. Estas foram agrupadas também para mais fácil leitura. Vemos no entanto que a maioria acredita que deve ser aumentado, mas também existe uma semelhante quantidade de elementos que acredita que o mesmo não precisa de ser melhorado.

Na página seguinte encontram-se os gráficos relativos à questão “Que medidas poderiam aumentar o índice de retenção dos pilotos da FAP”. Novamente, esta questão poderia ser respondida com no mínimo uma medida, ou no máximo quatro, sendo que estas deveriam ser organizadas por ordem decrescente de importância. Repare-se na esmagadora maioria que indica que um aumento salarial ou prémio de retenção seria a medida mais efetiva contra a saída dos PILAV da FAP.

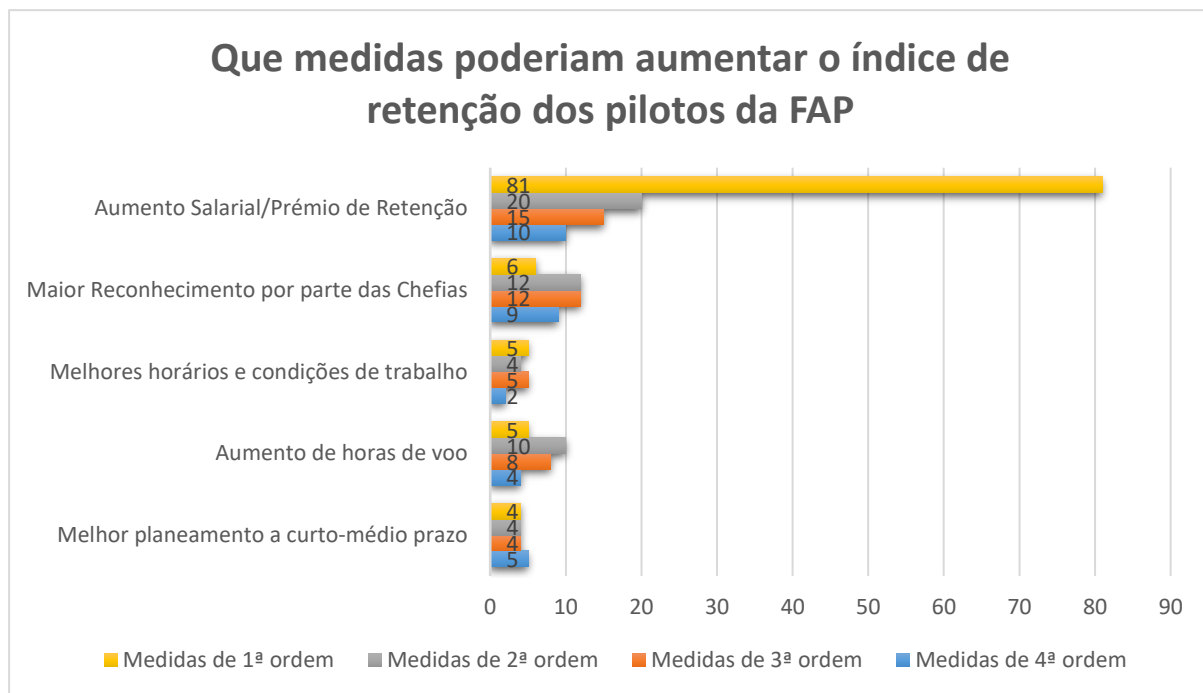


Gráfico 5 – Respostas à pergunta relativa a que medidas podem aumentar o índice de retenção dos PILAV

Existem ainda dois gráficos no anexo I, que contêm mais algumas medidas que não foram indicadas com tanta frequência.

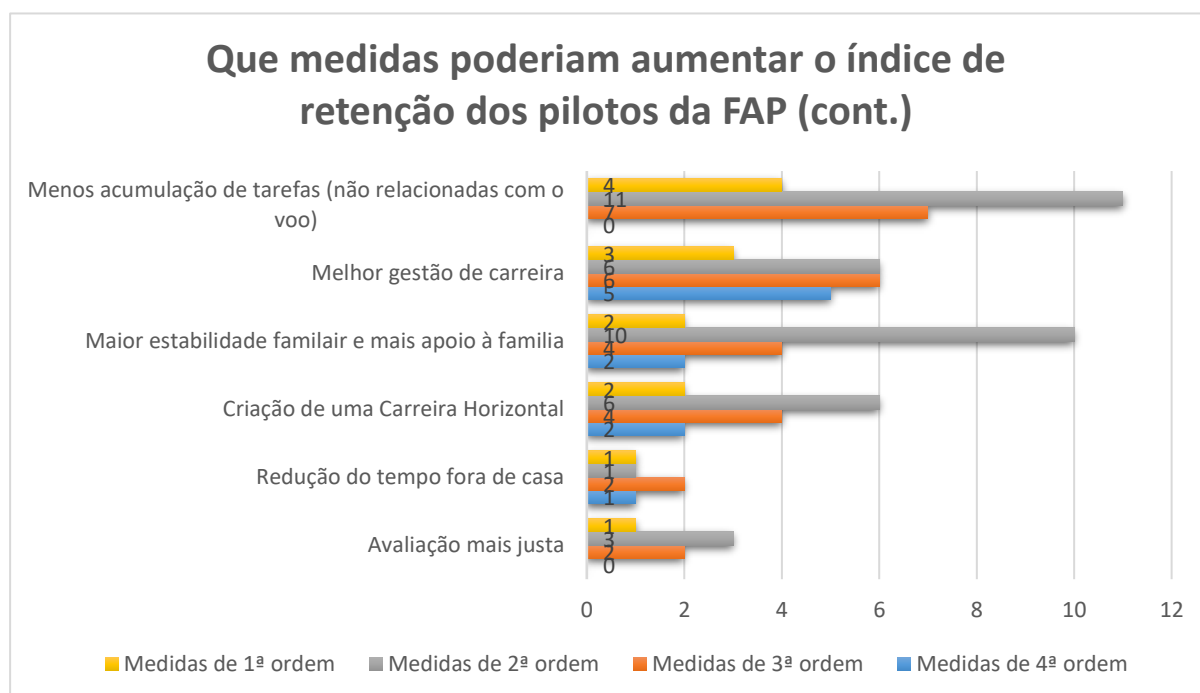


Gráfico 6 – Respostas à pergunta relativa a que medidas podem aumentar o índice de retenção dos PILAV (cont.)

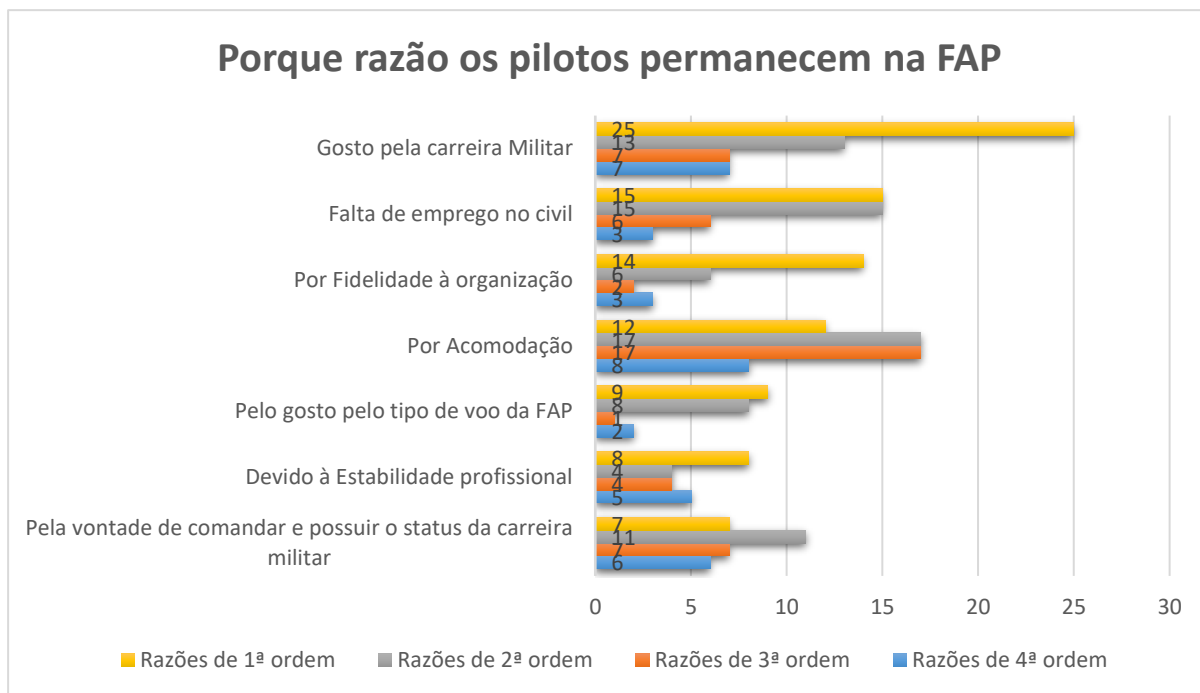


Gráfico 7 – Respostas à pergunta relativa ao motivo pelo qual os pilotos permanecem na FAP

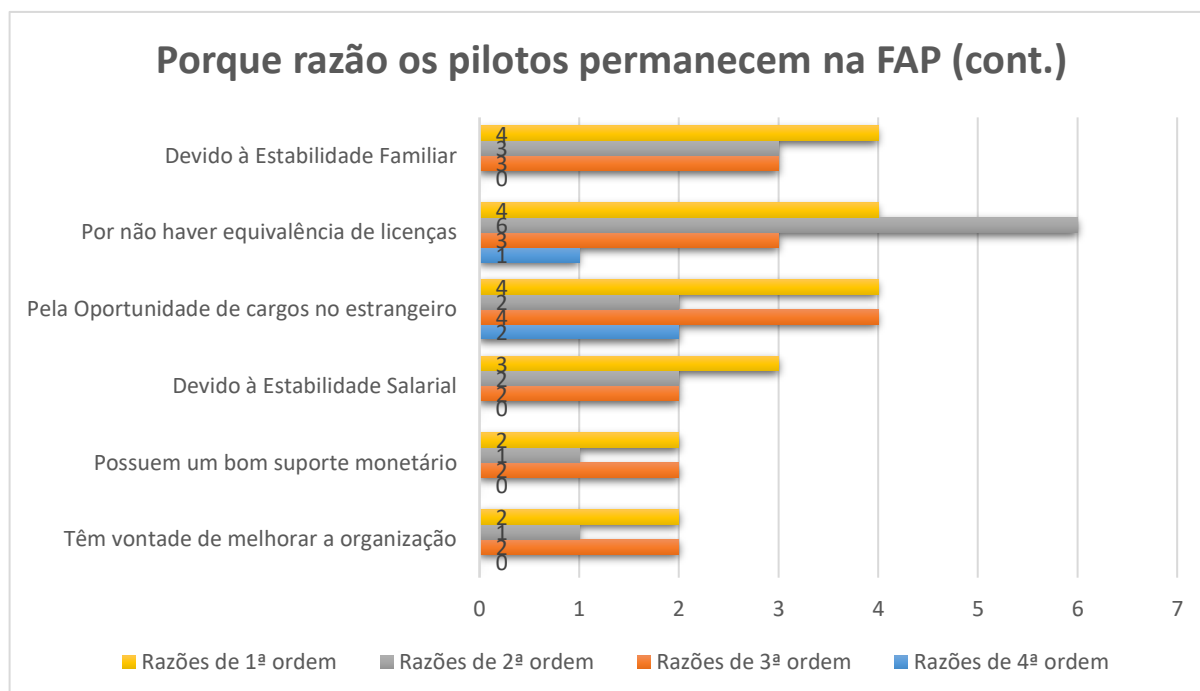


Gráfico 8 – Respostas à pergunta relativa ao motivo pelo qual os pilotos permanecem na FAP (cont.)

Por fim, os gráficos 7 e 8, contêm as respostas dos inquiridos à questão “Porque razão os pilotos permanecem na FAP”. Também nesta questão foram pedidas no máximo quatro respostas por ordem decrescente de importância. Como podemos ver no gráfico 7, as respostas encontram-se distribuídas de forma algo homogénea, havendo, no entanto, uma maior incidência para os respondentes

atribuírem esse facto ao gosto pela vida militar. No anexo I, encontra-se mais um gráfico com respostas menos frequentes.

5 Discussão de Resultados

Nesta secção irão ser discutidos os resultados apresentados na secção anterior, sendo que estes são hipótese a hipótese, primeiro sumariados, de seguida apresentadas explicações para estes, sendo estes também confrontados com a literatura. Verificam-se quais os resultados que convergem com a literatura, e apresentam-se razões para o mesmo, sendo este também o procedimento adotado para aqueles que divergirem da mesma. Por fim, explicitam-se os contributos destes resultados para a literatura, assim como para a resolução da problemática em questão.

5.1 Resultados Obtidos

Foram inicialmente colocadas várias hipóteses para este estudo. Iremos de seguida concluir quais foram confirmadas ou infirmadas.

Tabela 44 – Tabela resumo do teste de hipóteses

Hipótese 1a	Confirmada
Hipótese 1b	Confirmada
Hipótese 2a	Parcialmente Confirmada
Hipótese 2b	Parcialmente Confirmada
Hipótese 3a	Confirmada
Hipótese 3b	Confirmada
Hipótese 4a	Confirmada
Hipótese 4b	Confirmada

Na tabela 44 encontramos um pequeno resumo de que hipóteses foram ou não confirmadas. Irá então de seguida proceder-se ao teste de hipóteses assim como da afirmação ou não da convergência dos resultados com a literatura.

A hipótese 1a afirmava que a Satisfação no Trabalho estaria relacionada de forma negativa com a Intenção de Saída. Tendo em conta os resultados obtidos, na secção de correlações entre variáveis (tabela 28), podemos verificar que esta hipótese se verifica, apresentando esta uma correlação forte, negativa e significativa com a Intenção de Saída.

Era esperado que esta hipótese se verificasse, pois embora não se saiba até que grau a satisfação influencia a Intenção de Saída, sabe-se que esta é um grande precursor e exerce influência para que a Intenção de Saída se crie no indivíduo. Fica assim então provado que no caso dos PILAV da FAP inquiridos, a Satisfação no Trabalho é um fator com um peso bastante elevado para que estes sintam desejo de sair da organização.

Tal resultado vai de encontro à literatura no que toca à relação entre as duas variáveis em geral (Cotton e Tuttle, 1986; Griffeth, Hom e Gaertner, 2000; Lambert, Hogan e Barton, 2001; Saeed *et al.*, 2014; Shore e Martin, 1989; Tett e Meyer, 1993) assim como quando é avaliada em particular para a população dos pilotos militares e da FAP (Czernin, 2013; Melo, 2011; Pedrosa, 2008; Sullivan, 1998).

Na hipótese 1b encontramos a afirmação de que a satisfação com a liderança da organização estaria por sua vez relacionada de forma negativa com a Intenção de Saída. Hipótese, que, de acordo com os resultados obtidos também na secção de correlações entre variáveis (tabela 29), encontramos ser confirmada, estando esta significativamente relacionada de forma negativa com a Intenção de Saída, sendo este o fator com a segunda correlação mais elevada (em módulo) dos fatores existentes.

A satisfação com as chefias sempre foi um dos fatores apontados em investigações anteriores como um dos principais fatores que exercia grande influência na Intenção de Saída. Sendo o fator com a segunda correlação mais elevada (em módulo), este deve então ser tomado em conta quando analisada a Intenção de Saída. Verifica-se novamente que este resultado vai de encontro à literatura, no que toca a estudos anteriores (Czernin, 2013; Melo, 2011; Pedrosa, 2008; Sullivan, 1998).

A hipótese 2a afirmava que a Satisfação no Trabalho estaria relacionada com o tipo de missão que cada indivíduo desempenha. De acordo com a secção do teste de diferença de médias (tabela 36), podemos verificar que esta hipótese apenas foi parcialmente verificada. Em relação à satisfação global podemos verificar as

seguintes diferenças de médias entre missões. A missão de instrução por exemplo, apenas possui uma diferença de médias significativa com a missão de busca e salvamento. No entanto a missão de caça, apresenta diferenças de médias para todas as missões, exceto de instrução. Já a missão de busca e salvamento apresenta uma diferença de médias significativa para as missões de instrução e caça. Já no caso dos transportes e vigilância marítima, estes apenas apresentam uma diferença de médias para a missão de caça. Por fim os indivíduos que de momento não se encontram colocados em nenhuma esquadra, apresentam uma diferença de médias significativa com a missão de caça.

Esta hipótese vai efetivamente de encontro à teoria no sentido em que na tese de Sullivan (1998) já diferentes missões tinham mostrado diferença de médias em relação à Satisfação no Trabalho, no entanto, na tentativa de explicar o porquê desta diferença colocaram-se as hipóteses 3a e 3b como tentativa de explicação, que mais à frente serão discutidas.

Para a hipótese 2b, sendo que esta afirmava que a Intenção de Saída estaria relacionada com o tipo de missão que cada indivíduo desempenha, podemos verificar novamente na secção do teste de diferenças de médias (tabela 35) que, esta hipótese verifica-se parcialmente. Em relação à Intenção de Saída podemos verificar as seguintes diferenças de médias entre missões. No caso da missão de instrução esta apresenta diferença de médias significativas para todas as missões exceto para os indivíduos que ainda não estão colocados. No caso da caça, existe diferença de média significativa para todas as missões. Já para a busca e salvamento, apenas não existe diferença de média significativas para a missão de transportes e vigilância marítima. No caso dos transportes e vigilância marítima, existe diferença de médias significativa para a missão de instrução e caça. Por fim, no caso dos pilotos ainda não colocados apenas existe diferença de médias significativa para a missão de caça e busca e salvamento.

Novamente esta hipótese vai de encontro à teoria (Sullivan, 1998) e irá tentar-se explicar-se tanto a hipótese 2a como 2b com base nas hipóteses 3a e 3b.

A hipótese 3a, afirmava que a satisfação com a quantidade de tempo em destacamento nacional está relacionada de forma negativa com a Intenção de Saída. Na secção de correlações entre variáveis (tabela 29), podemos verificar que esta de

facto obteve uma correlação significativa, e negativa com a Intenção de Saída, tendo esta hipótese sido então confirmada.

Como foi inicialmente referido, cada missão traz consigo um tipo diferente de taxa de esforço para os indivíduos envolvidos. Devido a Portugal possuir a 2ª maior área de busca e salvamento do mundo (TSF, 2014) e tendo em conta a escassez de pilotos comandantes na FAP para poderem executar as missões que estão atribuídas a cada esquadra, os pilotos que se encontram em esquadras que desempenham a missão de busca e salvamento com maior regularidade (751 e 502) levam a que estes pilotos sejam obrigados a estar destacados nos Açores e Madeira com uma elevada regularidade, veja-se no anexo J uma tabela que ilustra esta situação.

Este resultado é congruente com o encontrado no estudo efetuado pela NATO (Research Task Group HFM-10, 2007). Este, indicava que indivíduos que estão empenhados com bastante frequência em missões operacionais, de treino, ou qualquer tipo de atividade que os afaste da família ou do local onde vivem, têm maior probabilidade de possuir uma Intenção de Saída mais pronunciada devido ao desgaste familiar e pessoal que a elevada taxa de esforço requerida para executar estas missões acarreta.

Quis-se com esta hipótese, avançar com uma proposta de explicação para a diferença de médias entre esquadras, tanto para a satisfação em geral, como para a Intenção de Saída. Se verificarmos nos resultados correspondentes às hipóteses anteriores, as missões que possuem as médias de satisfação mais baixa, e Intenção de Saída mais elevada, são compostas pelas esquadras que efetuam ou destacamentos nacionais com regularidade, ou missões no estrangeiro (sendo que estas indicam níveis de satisfação superiores e Intenção de Saída menores, em relação à missão de busca e salvamento). De acordo com o estudo efetuado pela NATO, o tipo de missão influencia mais a Intenção de Saída que a sua duração, no caso da FAP em particular, as missões no estrangeiro, por serem um tipo de missão diferente que permite ao indivíduo conhecer uma parte do mundo nova, levam a que embora seja tempo afastado de casa, este se torne mais pessoalmente realizador, quando comparado com o destacamento nacional (Research Task Group HFM-10, 2007). Repare-se como as esquadras de caça e instrução são as que possuem as médias de satisfação mais elevada e Intenção de Saída mais baixa. A relação é então evidente, sendo que o fator que distingue estas duas missões anteriores, é o facto de

não executarem destacamentos nacionais com a regularidade das esquadras de busca e salvamento, nem missões no estrangeiro com tanta frequência. Acredita-se então que o fator latente por trás da existência destas médias significativas, e sendo que esta conclusão é apoiada na literatura, conclui-se que possivelmente é a realização de destacamentos nacionais que leva às diferenças de médias encontradas.

Efetivamente já na tese de Sullivan (1998) este tipo de resultado se tinha verificado. Os indivíduos que estavam colocados em esquadras que desempenhavam missões que requeriam mais tempo destacado em teatros de guerra, foram aquelas que demonstraram uma maior Intenção de Saída.

A hipótese 3b afirmava que a satisfação com a quantidade de tempo afastado da família está relacionada de forma negativa com a Intenção de Saída. Novamente na secção de correlação entre variáveis (tabela 31), encontramos que existe de facto uma correlação significativa e negativa entre as variáveis apresentadas nesta hipótese. Esta hipótese foi então confirmada.

Estando frequentemente destacados, os pilotos ficam longe das suas famílias, o que associado ao elevado desgaste, é normal que para quem efetua destacamentos nacionais nos Açores e Madeira, tenha um nível de Satisfação no Trabalho inferior a quem não os realiza, daí que existam diferenças de médias significativas entre a busca e salvamento e instrução e caça, pois estas são as missões que não efetuam esses destacamentos, tal como referido anteriormente.

O que se esperava desta hipótese era talvez encontrar um dos fatores que explique parte do porquê da satisfação com a quantidade tempo que se está em destacamento nacional ser um fator com tanto peso na Intenção de Saída. Como é possível então verificar, o tempo afastado da família tem efetivamente um peso importante na Intenção de Saída, e pode também ser um fator explicativo para a insatisfação com o tempo em destacamento.

Este resultado vai de encontro à literatura, nomeadamente ao encontrado no estudo efetuado pela NATO em que se conclui que quanto mais tempo afastado da família, maior será a probabilidade de a Intenção de Saída ser mais elevada. Esta situação deve-se aos conflitos entre o trabalho e a vida familiar que advêm da impossibilidade de cumprir com certas responsabilidades familiares quando um

indivíduo se encontra longe da família (Research Task Group HFM-10, 2007). No entanto, e é importante frisar este ponto, de acordo com este mesmo estudo, indivíduos que se sentem mais satisfeitos com o seu trabalho, e que sentem que o seu esforço e dedicação são reconhecidos pelos seus superiores, têm menos probabilidade de reportar estes conflitos familiares, decorrentes de se ausentarem durante tanto tempo, e conseqüentemente possuem uma Intenção de Saída mais reduzida (Research Task Group HFM-10, 2007).

A hipótese 4a afirmava que a satisfação com a remuneração é o fator com menor impacto na Intenção de Saída. Tendo em conta o encontrado e indicado na secção de correlação entre variáveis (tabela 29), podemos concluir que embora significativa esta correlação é fraca, sendo a mais reduzida (em módulo) de todos os fatores presentes. Podemos então concluir que a hipótese 4a foi confirmada.

É, no entanto, importante referir que analisando os resultados da parte qualitativa do questionário, observamos que para os 113 inquiridos, quando questionados sobre qual a melhor medida de retenção para manter os pilotos na FAP, 83 desses 113 acreditam que um aumento de ordenado/prémio de retenção é a melhor medida para impedir a saída de pilotos. Já na secção que questionava os inquiridos sobre quais as melhores medidas para aumentar o índice de retenção dos PILAV da FAP, as medidas relacionadas com incentivos monetários foram as que em média, foram respondidas pelos inquiridos como mais eficazes. No entanto não observamos isso com a análise quantitativa. Questiona-se então aqui, qual serão os motivos que levam a que a maioria acredite que a melhor medida de retenção é um aumento salarial, mas, no entanto, o que mais influencia a Intenção de Saída, é de facto, de acordo com os resultados obtidos, a satisfação intrínseca, a satisfação com a liderança, a quantidade de tempo em destacamento nacional, a satisfação com condições em destacamento nacional, a quantidade de tempo afastado da família, e só por fim fatores monetários.

Este resultado vem confirmar e reforçar o que já tinha sido apurado em estudos anteriores, tanto para a USAF (Elliott, Kanika e Gresenz, 2004; Losey, 2016; Public, 2015) para outras forças aéreas (Canpolat, 2010) assim como para a FAP (Czernin, 2013; Esteves, 2012; Melo, 2011; Pedrosa, 2008), que embora importantes os fatores monetários não são os que têm maior impacto na Intenção de Saída dos pilotos militares.

Por fim, a hipótese 4b afirmava que a relação entre a Intenção de Saída e a satisfação com as condições em destacamento nacional era significativa e superior à relação da satisfação com a remuneração com a Intenção de Saída. De acordo com o descrito na secção da correlação entre variáveis (tabela 29), podemos verificar que embora sejam ambas significativas, a correlação da satisfação com as condições em destacamento nacional é efetivamente superior que a da satisfação com as regalias com a Intenção de Saída. Como tal, a hipótese 4b foi confirmada.

A confirmação desta hipótese reafirma novamente o já anteriormente descrito, de que embora os fatores monetários devam ser considerados, não são eles o principal fator em ação na criação de uma Intenção de Saída por parte dos PILAV da FAP inquiridos. Existem bastantes fatores como já anteriormente referido que mais influentemente, medeiam essa relação, e são nesses que deve ser feita a atuação para impedir a saída de pilotos da FAP.

Por fim, relativamente à secção qualitativa, inicialmente estava previsto neste estudo efetuar uma análise entre as motivações de entrada, e a Intenção de Saída, para tentar descobrir se de alguma forma estas se relacionavam. Este tipo de estudo já foi anteriormente efetuado, por exemplo na academia militar dos EUA (Wrzesniewski *et al.*, 2014), onde se concluiu que indivíduos com motivações de entrada intrínsecas para esta academia, permaneciam mais tempo em serviço, quando comparados com elementos com motivações de entrada extrínsecas. Esta análise foi efetuada, embora não tenha sido incluída no estudo devido aos seus resultados não serem conclusivos. Acredita-se que a razão deste facto se prende com a forma como os indivíduos foram questionados sobre quais as suas motivações de entrada. Sendo que ao permitir que esta questão fosse de resposta aberta, houve uma grande variedade de respostas, e em que a motivação mais importante da grande maioria dos inquiridos era de natureza intrínseca, o que impediu à partida uma comparação com indivíduos com motivações de outra natureza, devido a estes serem de quantidade muito reduzida.

5.2 Contribuições para a Literatura

De uma forma geral, todos os resultados obtidos apontam na direção que a literatura já existente indicava. No entanto, ficou demonstrado neste trabalho que a satisfação é um bom preditor da Intenção de Saída em contexto da pilotagem militar.

Assim, pode-se acrescentar que para a análise do melhor preditor para a Intenção de Saída devem considerar-se as características do trabalho da população alvo, pois as mesmas variáveis podem ter capacidades preditivas diferentes da Intenção de Saída, em populações diferentes.

6 Conclusões

Chega agora a altura de apreciar o trabalho como um todo, apresentar as conclusões, relembrar quais os objetivos gerais e específicos, indicar se estes foram ou não atingidos, enumerar quais as contribuições deste estudo, quais as suas limitações, e por fim algumas propostas para investigações futuras para que a compreensão deste tema possa ser aprofundada.

6.1 Principais Conclusões

Tendo em conta os objetivos propostos inicialmente neste trabalho, devemos agora avaliar se estes foram atingidos assim como se a pergunta de partida foi efetivamente respondida.

No que toca à pergunta de partida em que se pretendia determinar: “Qual a influência da satisfação profissional na Intenção de Saída dos Pilotos Aviadores da FAP?”, concluiu-se que existe uma relação forte e significativa entre a satisfação e a Intenção de Saída dos PILAV da FAP. Esta relação embora contenha uma diversidade de fatores, dos quais provavelmente apenas alguns foram identificados neste estudo, nomeadamente a satisfação intrínseca, a satisfação com a liderança, a satisfação com condições em destacamento nacional, a satisfação com condições em missões no estrangeiro e por fim a satisfação com regalias, provam ser um bom ponto de partida para medidas futuras a aplicar para aumentar a taxa de retenção dos PILAV da FAP.

Ao responder à questão de partida deste estudo, foram atingidos os objetivos gerais deste, sendo o primeiro objetivo geral, determinar quais os níveis de Satisfação no Trabalho dos PILAV da FAP. Concluiu-se que, embora existam exceções, os indivíduos inquiridos, de uma forma geral, estão atualmente insatisfeitos.

Relativamente ao segundo objetivo geral descobriu-se que 31,9% dos inquiridos deseja sair da FAP assim que terminar o período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR, 62,8% estão de momento indecisos, e afirmam apenas fazê-lo se aquando da altura da tomada de decisão se encontrarem insatisfeitos, e por fim 5,3% não desejam sair após o período mínimo obrigatório. No caso dos 31,9% de indivíduos que desejam sair após terminar o período mínimo obrigatório, 55,6% correspondem a pilotos pertencentes às esquadras 751 e 502 (missão de busca e

salvamento). No caso dos indivíduos indecisos, dos 62,8%, 45% não tencionam permanecer na FAP até atingir a reserva.

Já no caso do primeiro objetivo específico, que visava determinar quais os fatores com maior capacidade preditiva da Intenção de Saída dos pilotos aviadores da FAP, concluiu-se que estes, são por ordem decrescente a satisfação global, o nível de realização pessoal no trabalho e a satisfação com a qualidade de apoio dada pela chefia.

O segundo objetivo específico propunha que se averiguasse se os vários PILAV têm o mesmo nível de Satisfação no Trabalho e Intenção de Saída ou se existem diferenças consideráveis entre tipos de missão. Concluiu-se que existem de facto diferenças entre os vários tipos de missão, sendo que os indivíduos mais satisfeitos são por ordem decrescente os indivíduos que desempenham as missões de caça, instrução, pilotos ainda não colocados, transportes e vigilância marítima e por fim busca e salvamento. Já no que toca à Intenção de Saída, os indivíduos com o menor nível de Intenção de Saída, são, por ordem crescente, os indivíduos que desempenham as missões de caça, instrução, pilotos ainda não colocados, transportes e vigilância marítima e por fim busca e salvamento.

Já relativamente ao terceiro objetivo específico, este propunha indicar que soluções não relacionadas com incentivos monetários poderiam ajudar a minorar as saídas da FAP por parte dos PILAV.

Como anteriormente referido, não são os fatores monetários os que mais influenciam a Intenção de Saída dos PILAV da FAP. Antes da tentativa de aplicação ou criação de qualquer tipo de medida, deve ser tido em atenção a que população desejamos aplicar a medida. Os mesmos fatores não influenciam da mesma forma diferentes indivíduos com diferentes missões. As esquadras que realizam a missão de caça são por exemplo as que contêm os indivíduos que mais estão satisfeitos com a sua liderança. Imagine-se que se deseja aplicar uma medida de retenção aos indivíduos pertencentes às esquadras que efetuam a missão de busca e salvamento. Nas esquadras com a missão de busca e salvamento verifica-se o inverso das esquadras de caça relativamente à satisfação com a liderança. Portanto, onde uma medida como por exemplo a melhoria da forma do trato das chefias, ou o aumento do reconhecimento que estas efetuam do trabalho dos subordinados poderia ter um

grande impacto na missão de busca e salvamento, esse impacto seria reduzido na missão de caça. Deve-se então evitar a todo o custo medidas iguais para esquadras com missões diferentes. Se, se desejar aumentar por exemplo o índice de retenção nas esquadras que efetuam destacamentos nacionais e/ou estão mais descontentes com as chefias, uma medida simples de adotar seria a atribuição de louvores a indivíduos com prestações notáveis, ou que desempenharam até à data um elevado número de salvamentos, ou que sacrificaram a sua vida pessoal em prol da missão. Esta medida foi efetivamente referida por vários dos indivíduos inquiridos que efetuam esta missão, o que indica o pouco reconhecimento que estes sentem por parte das suas chefias. É necessário fazer com que estes indivíduos, que estão mais frequentemente em destacamentos e conseqüentemente sacrificam a sua vida pessoal, sintam que o seu esforço e dedicação são reconhecidos, pois como concluído no estudo da NATO, indivíduos que sentem que o seu esforço e dedicação são reconhecidos pelos seus superiores, têm menos probabilidade de reportar conflitos familiares, decorrentes de elevados períodos em missão, e conseqüentemente possuem uma Intenção de Saída mais reduzida (Research Task Group HFM-10, 2007). Embora uma premissa de ser militar seja a disponibilidade completa para a realização de qualquer missão, isso não implica de todo que quando existe um esforço superior aos demais, que esse não deva ser reconhecido.

Este exemplo dado anteriormente é uma das medidas que pode ser aplicada, e que teria grande impacto no aumento de retenção, de acordo com os resultados obtidos, e que não necessitaria de tocar em fatores relacionados com a remuneração. O que é necessário para aplicar este tipo de medida, os louvores, ou até a atribuição de outras pequenas formas de reconhecimento como por exemplo licenças por mérito de dois ou três dias, podem a curto prazo trazer grandes benefícios na resolução desta problemática, nomeadamente nas populações mais descontentes com a chefia.

Um dos temas também recorrentes e que emergiu na análise qualitativa, relativamente a medidas que os inquiridos achavam poder ser eficazes para reduzir a Intenção de Saída foi o aumento da antecedência com que é efetuado o planeamento das missões. Muitos indivíduos afirmaram não conseguir planear a sua vida social e familiar a curto/médio prazo, devido à incerteza do planeamento. Assim como afirmaram também que a gestão da carreira PILAV deveria ser melhorada, para que todos possam planear com algum grau de certeza a sua vida familiar, pois não saber

que funções, e em que local irão desempenhar futuramente essas funções faz com que se viva com incerteza o que por sua vez reduz a satisfação com a liderança.

É óbvia, no entanto, a solução que seria ideal, o reforço de pessoal, nomeadamente o número de Pilotos Comandantes das esquadras 751 e 502, necessita de ser reforçado para que o tempo empenhado em missões possa ser reduzido para os indivíduos que atualmente desempenham essa função. Percebe-se, no entanto, que tal medida depende de outros fatores, como horas de voo disponíveis, que não são facilmente controláveis. Já existem, no entanto, os pilotos nas esquadras necessários para desempenhar essa função, estes só necessitam de ser qualificados. Se o principal problema for o reduzido número de horas de voo atribuídas às esquadras, deve-se ponderar a necessidade de um pedido do reforço destas à tutela. Se por outro lado, devido à escassez de Pilotos Comandantes, estes não forem em número necessário para simultaneamente desempenhar as missões operacionais assim como as de treino necessárias para qualificar novos pilotos, deve ponderar-se recorrer a nações aliadas que possuam o mesmo tipo de meios aéreos, e equacionar a qualificação desses novos Pilotos Comandantes, no estrangeiro.

Estas são opções possíveis, no entanto, o importante é que o reforço de pessoal seja efetuado, para que se reduza a taxa de esforço, mas até lá, aqueles que desempenham a missão com sacrifício da vida pessoal acrescido, a salvar vidas, devem ser reconhecidos de forma a impedir que estes desenvolvam insatisfação, numa missão que deveria ser inerentemente bastante recompensadora.

Por fim o quarto objetivo específico visava apresentar propostas para melhorar o índice de retenção dos pilotos da FAP com base nas conclusões apresentadas neste estudo. Uma das principais conclusões que se pretende retirar deste trabalho é a toxicidade de certas medidas que a curto prazo podem aumentar o índice de retenção, mas não diminuir a Intenção de Saída dos PILAV da FAP, e que podem vir a trazer consequências nefastas a longo prazo. Tenhamos como exemplo uma medida, e outra que embora não se caracterize como medida, acaba por ter o mesmo efeito devido às suas consequências.

No Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional (DECRETO-LEI N.º 90/2015), foi promulgado o aumento do período mínimo obrigatório para os oficiais do quadro PILAV de 12 para 14 anos. Embora

imediatamente se perceba a utilidade ou o raciocínio por trás desta medida, se, com base nas conclusões apresentadas neste trabalho, esta for analisada, percebemos que esta se revela mais danificadora a longo prazo do que útil. Embora esta medida compulsiva leve a que se mantenham os PILAV em serviço mais dois anos¹², até que ponto é que aqueles indivíduos que estavam na indecisão de abandonar a organização, ao verem esta medida sendo-lhes imposta, não sentiram o seu descontentamento com a chefia aumentado, por ver que permitiram tal medida ser aplicada, e conseqüentemente a sua Intenção de Saída aumentou de forma a que desejassem sair o quanto possível? Repare-se que 36 dos 113 inquiridos desejam sair da FAP, e desses 36, 9 tencionam sair assim que possível da organização. Destes 9 indivíduos, 6 referiram descontentamento com as chefias como a causa pela qual desejavam abandonar a organização assim que possível.

Ou seja, é necessário avaliar bem as relações existentes antes de partir para conclusões precipitadas, para evitar que sejam tomadas decisões erradas. O aumento do período mínimo obrigatório, pode ser uma medida para manter os pilotos na FAP, mas a que custo da sua insatisfação, e conseqüente aumento da Intenção de Saída?

Este tipo de medidas pode efetivamente adiar a saída de indivíduos, mas não a irá impedir de todo, e isso não é o desejado.

A segunda medida ou situação que embora não tenha sido aplicada, mas que ao não ser resolvida, supostamente impede ou abrandam a saída dos PILAV da FAP, é o facto de as licenças de voo destes indivíduos não serem atualmente reconhecidas como válidas pela Autoridade Nacional da Aviação Civil. Se analisarmos as motivações de entrada dos indivíduos inquiridos podemos concluir que esta poderia até ter algum efeito, visto que dos 113 inquiridos, 75 indivíduos possuem motivações relacionadas com o voo, ou relacionadas com tornar-se piloto. Supostamente se estes não puderem satisfazer essas motivações noutra organização, a FAP será a única forma de o fazer, o que os fará permanecer na organização. Mas, analisemos a resposta dos inquiridos à seguinte questão: “Se chegada a altura de poder sair, e imaginando que a única oferta de trabalho que poderia aceitar, seria de um trabalho em nada relacionado com aviação, mas onde receberia o mesmo salário de um piloto de Linha Aérea, mantinha a decisão de saída?”. Dos 113 inquiridos, 48 (42,5%)

¹² Esta medida apenas é imposta para os PILAV que ingressaram no quadro permanente após a promulgação do diploma legal referido.

mantinha a decisão de saída, 23 (20,4%) não mantinha essa decisão, e 42 (37,2%) ficaria indeciso. Portanto como podemos observar talvez esta situação não seja assim tão efetiva quanto é suposto.

O autor questiona-se mesmo sobre, que fatores levam a que indivíduos que entram para a FAP com o desejo de voar ou se tornar pilotos, aceitem, após o seu serviço, um qualquer outro trabalho não relacionado com a aviação, que não satisfaz de todo as suas motivações que os levaram a ingressar na FAP, apenas para poderem abandonar a organização que os acolheu desde a adolescência e os formou durante o seu período adulto, tendo-os acompanhado durante uma grande parte da sua vida.

Ao ver esta situação resolvida, simultaneamente a satisfação com as chefias irá aumentar, pois irão sentir que estas tiveram o cuidado de resolver esta situação, que se trata do reconhecimento da capacidade que desde o ingresso do indivíduo na organização se procura aprimorar, e após 6 anos de formação, termina o curso percebendo que esse esforço não é reconhecido fora da FAP.

6.2 Contribuições do Estudo

As contribuições que advêm deste estudo são particularmente enriquecedoras para a organização em que este foi desenvolvido. A FAP, deve ter em conta as relações encontradas neste estudo para se basear quando desenvolver futuras medidas para o aumento da taxa de retenção dos PILAV. Encontraram-se de facto alguns focos de insatisfação que devem ser resolvidos para permitir o cumprimento da missão da FAP.

Forneceu-se também com este estudo duas ferramentas, nomeadamente a equação de predição produzida pela regressão linear e a árvore de decisão, que embora as aqui apresentadas em particular, não possuam capacidades preditivas tão elevadas como desejado, são uma demonstração de como estas ferramentas funcionam e prova de que estas ferramentas podem ser futuramente utilizadas para predição da Intenção de Saída dos PILAV desta organização com base na sua satisfação.

Deseja-se que este estudo oriente a criação de medidas de retenção mais eficazes, baseadas num estudo empírico e não naquilo que se acredita ser verdade. Como foi exaustivamente referido ao longo deste trabalho, embora importante, a

remuneração é o fator com menos impacto na Intenção de Saída. Devem por isso ser analisados que outros fatores podem ser corrigidos antes de se tentar aplicar medidas de caráter monetário que irão ter uma efetividade reduzida a longo prazo. É, no entanto, de afirmar que se for necessário, uma medida de rápida aplicação, pode ser a criação de um programa à semelhança do ARP aplicado na USAF (DOD INSTRUCTION 7730.67). Este programa pode permitir a retenção por mais um determinado período de tempo para alguns indivíduos. Se alguma vez, for necessário e/ou possível aplicar algum programa deste tipo, deve ser apenas proposto às esquadras necessárias, e não indiscriminadamente a todas as existentes. Reforça-se que embora a curto prazo possa ter efeito, nunca será solução a longo prazo, quando outro tipo de problemas já referidos anteriormente existem e necessitam de ser resolvidos.

6.3 Limitações da Investigação

De seguida serão enumeradas algumas limitações deste estudo identificadas pelo investigador.

Embora a amostra esteja, como foi inicialmente descrito, equilibrada e seja referente à maioria da população, teria sido ideal que todos os PILAV da FAP da população alvo tivessem respondido ao inquérito, para que pudessem ser retiradas conclusões acerca da população e não que se tivessem de extrapolar as obtidas para a população. Houve alguns elementos de esquadras que ficaram por estudar, e isso pode fazer com que as conclusões retiradas deste estudo não se possam aplicar a estes.

Uma outra limitação encontrada foi o facto de a sensibilidade do tema não permitir a determinação de mais dados de caracterização da amostra. Idealmente ter-se-ia estudado a Intenção de Saída em função do ano de entrada da organização, ou até talvez do género do indivíduo e da idade. Preferiu-se, no entanto, não o fazer propositadamente pois numa população tão pequena, e numa amostra ainda mais reduzida, seria possível com tantos dados identificar certos indivíduos, e como esse não era de modo algum o objetivo deste estudo, preferiu-se não se proceder à recolha destes dados de forma a preservar o anonimato.

Uma limitação também identificada foi também a divisão que se fez das esquadras em missões. Sabe-se e reconhece-se que por exemplo a esquadra 502, faz também missões de transporte. Também se sabe que a esquadra 552 não é uma esquadra exclusivamente de instrução, pois também efetua busca e salvamento, embora não em território insular. Ou seja, houve de facto necessidade de agrupar esquadras em determinadas missões, mesmo quando esta missão não fosse a que a esquadra exclusivamente executa, pois só assim seria possível efetuar uma análise quantitativa desses dados devido ao número reduzido de elementos de certas esquadras presentes no estudo.

Os instrumentos de medida utilizados também podem ter sido parte de uma limitação existente neste estudo, nomeadamente no que toca à tradução destes para português. Devido ao facto de certas expressões utilizadas em inglês não terem correspondência direta para expressões existentes em Português, pode, na tradução ter-se perdido algum teor do item original. No entanto, acredita-se que se atingiu um nível satisfatório de fidelidade para os instrumentos utilizados o que permitiu a descoberta de conclusões importantes como referido anteriormente.

6.4 Propostas para Investigações Futuras

Como propostas para investigações futuras, afirma-se como a mais proeminente, a necessidade de efetuar um estudo longitudinal que relacione em vez da Intenção de Saída, a saída efetiva. Como referido inicialmente, a Intenção de Saída explica alguma variabilidade da saída, mas não completamente. Deve-se então, para aumentar a importância deste tipo de estudo utilizar a saída. Sabe-se, no entanto, que é difícil para um investigador conseguir recolher dados ao longo de um período de 14 anos. Como tal, a FAP, terá um papel preponderante nesta situação. A organização deve para facilitar a resolução desta problemática, aplicar a utilização de um inquérito de satisfação com boas qualidades métricas (podendo ser o utilizado neste estudo ou outro ainda de qualidade superior), num determinado período da carreira dos oficiais PILAV, de preferência perto da altura da tomada da decisão de saída (talvez no ano anterior a esse momento). Devem de seguida ser relacionados os resultados obtidos nesses inquéritos com os indivíduos que posteriormente optam por sair. Estes

devem ainda ser entrevistados para que se entendam verdadeiramente as motivações por trás desta decisão.

Outra proposta que poderá advir da proposta anterior será a criação de um modelo de previsão dos indivíduos que poderão sair, com base nos dados de satisfação recolhidos. As árvores de decisão, ajudam na minimização de custos relacionados com eventos que podem ser previstos. Necessitam, no entanto, de uma grande base de dados para que o modelo tenha uma boa capacidade preditiva. Esta ferramenta pode ajudar a FAP, a saber com algum grau de certeza quantos indivíduos decidirão abandonar as suas fileiras, com algum tempo de antecedência, o que permitirá o ajustamento de efetivos a tempo de se evitar situações extremas de falta de pessoal.

Por fim, se for desejado, pode ser efetuada a realização de um estudo que relacione as motivações de entrada com a saída dos PILAV, para ver que relações existem, e se estas motivações se esbatem ao longo do tempo e não têm influência aquando da decisão de saída. Tornar-se aviador, é o realizar para muitos indivíduos do sonho de uma vida. Estar disposto a deixar esse sonho, para realizar outra atividade, leva a que tenhamos de nos perguntar que eventos ocorrem durante os 14 anos de serviço que levam esses indivíduos a abandonar essas motivações tão fortes, e que já foram em estudos anteriores associados a indivíduos que permanecem até mais tarde na organização (Wrzesniewski *et al.*, 2014).

7 Referências Bibliográficas

- AGHO, Augustine O.; MUELLER, Charles W.; PRICE, James L. - Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model. **Human Relations**. ISSN 0018-7267. 46:8 (1993) 1007–1027.
- BOTHMA, Chris F. C.; ROODT, Gert - The validation of the turnover intention scale. **SA Journal of Human Resource Management**. ISSN 2071-078X. 11:1 (2013) 1–13.
- BRIEF, Arthur P. *et al.* - Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? **Journal of Applied Psychology**. ISSN 0021-9010. 73:2 (1988) 193–198.
- BRIEF, Arthur P.; BUTCHER, Ann Houston; ROBERSON, Loriann - Cookies, Disposition, and Job Attitudes: The Effects of Positive Mood-Inducing Events and Negative Affectivity on Job Satisfaction in a Field Experiment. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. ISSN 07495978. 62:1 (1995) 55–62.
- CANPOLAT, Omer; GULTEKIN, Zeki - An analysis of U.S. Air Force pilot separation decisions. Monterey : Naval Postgraduate School, 2010. Dissertação de Mestrado.
- CARSTEN, Jeanne M.; SPECTOR, Paul E. - Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. **Journal of Applied Psychology**. ISSN 0021-9010. 72:3 (1987) 374–381.
- COHEN, G.; BLAKE, R. S.; GOODMAN, D. - Does Turnover Intention Matter? Evaluating the Usefulness of Turnover Intention Rate as a Predictor of Actual Turnover Rate. **Review of Public Personnel Administration**. ISSN 0734-371X. 36:3 (2016) 240–263.
- COLBERT, Amy E. *et al.* - Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review. Em **Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology**. ISBN 9780470109762v. 2. p. 25–52.
- COMPTROLLER GENERAL; OF THE UNITED STATES - **The Navy's Pilot Shortage: A Selective Bonus And Other Actions Could Improve Retention**

- COTTON, John L.; TUTTLE, Jeffrey M. - Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. **Academy of Management Review**. ISSN 0363-7425, 1930-3807. 11:1 (1986) 55–70.
- COUTINHO, Clara P. - **Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas**. 2ª ed. Coimbra : EDIÇÕES ALMEDINA, S.A., 2014. ISBN 978-972-40-4487-3.
- CRESWELL, John W. - **Research design: Qualitative, Quantitative, and mixed methods approaches**. 4ª ed. [S.l.] : SAGE Publications, 2012. ISBN 9781412965569.
- CUNHA, Miguel Pina *et al.* - **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 7ª ed. Lisboa : Editora RH, 2014. ISBN 978-972-8871-16-1.
- CZERNIN, Lourenço - O Voo dos Cucos: Uma Abordagem à Gestão de Pilotos na Força Aérea Portuguesa. Lisboa : Instituto Superior de Economia e Gestão, 2014. Dissertação de Mestrado.
- DECRETO-LEI Nº 90/2015. "**D.R. I Série**". 104 (2015-05-29) 3198-3253.
- Department of Defense - Instruction 7730.67, "Aviator Incentive Pay and Bonus Program ". 20 de Outubro de 2016.
- ELLIOTT, Marc N.; KANIKA, Kapur; GRESENZ, Carole Roan - **Modeling the Departure of Military Pilots from the Services**. ISBN 0833029762.
- ESTEVES, Rui M. M. P. - A saída dos pilotos da Força Aérea Portuguesa para as empresas de aviação civil. Lisboa : Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2012. Dissertação de Mestrado.
- FITZGERALD, Michael E. *et al.* - A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**. ISSN 0021-9010. 70:2 (1985) 280–289.
- GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W. - **Retaining Valued Employees**. [S.l.] : SAGE Publications, 2001. ISBN 0761913068.

- GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W.; GAERTNER, Stefan - A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. **Journal of Management**. ISSN 0149-2063. 26:3 (2000) 463–488.
- GULTEKIN, Zeki; ABDAN, Engin; KILIC, Selim - A Military Application of Human Capital Management: Military Pilot Turnover. Em **International Conference of Scientific Paper AFASES 2012**
- HACKMAN, J.Richard; OLDHAM, Greg R. - Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**. ISSN 00305073. 16:2 (1976) 250–279.
- HACKMAN, J.Richard; OLDHAM, Greg R. - **Work Redesign**. 1ª ed. [S.l.] : Prentice Hall, 1980. ISBN 0-201-02779-8.
- HACKMAN, J.Richard; OLDHAM, Greg R. - Not what it was and not what it will be: The future of job design research. **Journal of Organizational Behavior**. ISSN 08943796. 31:2–3 (2010) 463–479.
- HERZBERG, F. I. - **Work and the nature of man**. Cleveland : World Pub. Co., 1966
- HERZBERG, Frederick - One more time: How do you motivate employees ? **Harvard Business Review**. ISSN 0017-8012. 46:January/February (1968) 53–62.
- HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew - **INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA EM CIÊNCIAS SOCIAIS : Um Guia Introdutório**, 1998.
- HOM, Peter W.; GRIFFETH, Rodger W.; SELLARO, C.Louise - The validity of mobley's (1977) model of employee turnover. **Organizational Behavior and Human Performance**. ISSN 00305073. 34:2 (1984) 141–174.
- HULIN, Charles - Adaptation, persistence, and commitment in organizations. Em **Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2, 2ª ed.** [S.l.] : Consulting Psychologists Press, 1991. ISBN 0-89106-042-1. p. 445–505.
- HULIN, Charles L.; JUDGE, Timothy A. - Job attitudes. Em **Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12**. ISBN 0471384089. p. 255–276.

- HULIN, Charles L.; ROZNOWSKI, Mary; HACHIYA, Donna - Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. **Psychological Bulletin**. ISSN 1939-1455. 97:2 (1985) 233–250.
- HULIN, Charles L.; SMITH, Patricia A. - An empirical investigation of two implications of the two-factor theory of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**. ISSN 0021-9010. vol. 51. (1967) 396–402.
- HULLIN, Charles L. - Effects of Community Characteristics on Measures of Job Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**. ISSN 0021-9010. 50:2 (1966) 185–192.
- HUNT, S. D.; SPARKMAN, R. D. J.; WILCOX, J. B. - The pretest in survey research: Issues and preliminary findings. **Journal of Marketing Research**. ISSN 00222437. 19:2 (1982) 269–273.
- JEX, Steve M. - **Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach (9780470109762): Steve M. Jex, Thomas W. Britt: Books**. [S.l.] : John Wiley & Sons, New York, 2002. ISBN 0-471-37420-2.
- JOHNSON, R. B. Burke; ONWUEGBUZIE, A. J.; TURNER, L. A. - Toward a Definition of Mixed Methods Research. **Journal of Mixed Methods Research**. ISSN 1558-6898. 1:2 (2007) 112–133.
- JUDGE, T. A; BONO, J. E.; LOCKE, E. A - Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. **The Journal of applied psychology**. ISSN 0021-9010. 85:2 (2000) 237–249.
- JUDGE, Timothy A. *et al.* - Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. **The Journal of Applied Psychology**. ISSN 0021-9010. 83:1 (1998) 17–34.
- JUDGE, Timothy A. *et al.* - Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and goal attainment. **Journal of Applied Psychology**. ISSN 1939-1854. 90:2 (2005) 257–268.
- JUDGE, Timothy A. *et al.* - The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. **Journal of Vocational Behavior**. ISSN 0001-8791. 77:2 (2010) 157–167.

- JUDGE, Timothy A.; BONO, Joyce E. - Relationship of core self-evaluations traits-- self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-- with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. **The Journal of applied psychology**. ISSN 0021-9010. 86:1 (2001) 80–92.
- JUDGE, Timothy A.; HELLER, D.; MOUNT, M. K. - Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**. ISSN 0021-9010. 87:3 (2002) 530–541.
- JUDGE, Timothy A.; HELLER, Daniel; KLINGER, Ryan - The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test. **Applied Psychology**. ISSN 0269994X. 57:3 (2008) 361–372.
- JUDGE, Timothy A.; KLINGER, Ryan - Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. **The Science of Subjective Well-Being**. ISSN 0038-0245. (2008) 393–413.
- JUDGE, Timothy A.; LOCKE, E. A.; DURHAM, C. C. - The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. **Research in organizational behavior**. ISSN 01913085. vol. 19. (1997) 151–188.
- KAILA, H. L. - **Human resource management**. Delhi : Gyan Publishing House, 2005. ISBN 9788178354408.
- KIM, Min Sun; HUNTER, John E. - **Relationships Among Attitudes, Behavioral Intentions, and Behavior: A Meta-Analysis of Past Research, Part 2**. [S.l.] : SAGE Publications, 1993. ISBN 0893-3200.
- KIRSCHENBAUM, Alan; WEISBERG, Jacob - Job Search, Intentions, and Turnover: The Mismatched Trilogy. **Journal of Vocational Behavior**. ISSN 00018791. 44:1 (1994) 17–31.
- LAMBERT, Eric G.; HOGAN, Nancy Lynne; BARTON, Shannon M. - The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intention: A Test of a Structural Measurement Model using a National Sample of Workers. **The Social Science Journal**. ISSN 03623319. 38:2 (2001) 233–250.
- LAMOTHE, Dan - **The Air Force fighter pilot shortage is already a crisis - and it could soon get worse** [Em linha], atual. 2016. [Consult. 14 jan. 2017]. Disponível em WWW:<URL:https://www.washingtonpost.com>

- LANDY, Frank J. - An opponent process theory of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**. ISSN 0021-9010. 63:5 (1978) 533–547.
- LEVIN, Ira; STOKES, Joseph P. - Dispositional Approach to Job Satisfaction: Role of Negative Affectivity. **Journal of Applied Psychology**. ISSN 00219010. 74:5 (1989) 752.
- LOCKE, E. A. - The nature and causes of job satisfaction. Em **Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Rand McNally** Handbook of Industrial and Organizational Psychology. . [S.l.] : Consulting Psychologists Press, 1976. ISBN 0305792090346. p. 1319–1328.
- LOCKE, Edwin A. - What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**. ISSN 00305073. 4:4 (1969) 309–336.
- LOSEY, Stephen - **Air Force wants to nearly double fighter pilot retention pay to \$432,000** [Em linha], atual. 2016. [Consult. 14 jan. 2017]. Disponível em WWW:<URL:<https://www.airforcetimes.com/story/military/2016/08/09/432000-bonus-air-force-may-nearly-double-fighter-pilot-retention-pay/88464154/>>.
- MARÔCO, João - **Análise Estatística com o SPSS Statistics**. 5ª ed. Pêro Pinheiro : ReportNumber, 2011. ISBN 9789899676329.
- MCCRAE, R. R.; COSTA, Paul T. - Personality trait structure as a human universal. **The American psychologist**. ISSN 0003-066X. 52:5 (1997) 509–16.
- MEDINA, Elizabeth - Job Satisfaction and Employee Turnover Intention : What does Organizational Culture Have To Do With It ? **Columbia University**. (2012) 1–44.
- MELO, Carla - Mercado, Incentivos e Valores. Os Pilotos da Força Aérea entre a instituição militar e o mercado civil. Lisboa : Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 2011. Dissertação de Mestrado.
- MOBLEY, W. H.; HORNER, S. O.; HOLLINGSWORTH, A T. - An evaluation of precursors of hospital employee turnover. **The Journal of applied psychology**. ISSN 0021-9010. 63:4 (1978) 408–414.
- MOBLEY, William H. *et al.* - Review and conceptual analysis of the employee turnover process. **Psychological Bulletin**. ISSN 0033-2909. 86:3 (1979) 493–522.

- NARAGON, Kristin; WATSON, David - **The Encyclopedia of Positive Psychology**. Oxford, UK : Wiley-Blackwell, 2009. ISBN 9781444306002.
- NASCIMENTO, José - Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho. Lisboa : ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, 2010. Tese de Doutoramento
- NECOWITZ, Lawrence B.; ROZNOWSKI, Mary - Negative Affectivity and Job Satisfaction: Cognitive Processes Underlying the Relationship and Effects on Employee Behaviors. **Journal of Vocational Behavior**. ISSN 00018791. 45:3 (1994) 270–294.
- PEDROSA, Pedro - A Retenção de Pilotos na Força Aérea Portuguesa. Lisboa : Instituto de Estudos Superiores Militares, 2008. Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA.
- PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes - **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. 6ª ed. Lisboa : Edições Silabo, Lda, 2014. ISBN 972-618-297-2.
- PUBLIC, John Q. - **Air Force Pilot Bonus Program Reflects Institutional Panic** [Em linha], atual. 2015. [Consult. 11 jan. 2017]. Disponível em WWW:<URL:<https://www.jqpublicblog.com/air-force-pilot-bonus-program-reflects-institutional-panic/>>.
- QURESHI, Muhammad Imran *et al.* - Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know. **World Applied Sciences Journal**. ISSN 18184952. 23:6 (2013) 764–770.
- RESEARCH TASK GROUP HFM-10 - **Recruiting and Retention of Military Personnel (Recrutement et rétention du personnel militaire)**. 2007. ISBN 978-92-837-0062-3
- RUSSELL, J. A.; CARROLL, J. M. - On the bipolarity of positive and negative affect. **Psychological bulletin**. ISSN 0033-2909. 125:1 (1999) 3–30.
- SAEED, Iqra *et al.* - The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. **International Journal of Learning & Development**.

- ISSN 2164-4063. 4:2 (2014) 242–256.
- SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. - A social information processing approach to job attitudes and task design. **Administrative science quarterly**. ISSN 0001-8392. 23:2 (1978) 224–53.
- SANTOS, Murilo C. - Explorando técnicas para modelagem de dados agregados de óbitos provenientes de acidentes por automóvel. São Carlos : Universidade de São Paulo, 2015. Dissertação de Mestrado.
- SHORE, Lynn M.; MARTIN, Harry J. - Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. **Human Relations**. ISSN 0018-7267. vol. 42. (1989) 625–638.
- SPECTOR, Paul E. - **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences**. [S.I.] : SAGE Publications, 1997. ISBN 0-7619-8922-6.
- SRIVASTAVA, Abhishek *et al.* - Core self-evaluations as causes of satisfaction: The mediating role of seeking task complexity. **Journal of Vocational Behavior**. . ISSN 00018791. 77:2 (2010) 255–265.
- STAW, B. M.; ROSS, J. - Stability in the Midst of Change - a Dispositional Approach To Job-Attitudes. **Journal of Applied Psychology**. ISSN 0021-9010. 70:3 (1985) 469–480.
- SULLIVAN, Daniel J. - Job satisfaction among United States Navy and Marine Corps Aviation Officers - a study of the impact on career retention. Monterey : Naval Postgraduate School, 1998. Dissertação de Mestrado.
- TETT, Robert P.; MEYER, John P. - Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. **Personnel Psychology**. ISSN 00315826. 46:2 (1993) 259–293.
- THORESEN, Carl J. *et al.* - The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration. **Psychological bulletin**. ISSN 0033-2909. 129:6 (2003) 914–945.
- TSF - Espaço aéreo: Portugal tem a 2ª maior zona de busca e salvamento do mundo. **www.tsf.pt**. [Em linha] (18 mar. 2014). [Consult. 18 fev. 2017] Disponível em WWW:<URL:<http://www.tsf.pt/vida/interior/espaco-aereo-portugal-tem-a-2-maior-zona-de-busca-e-salvamento-do-mundo-3761257.html>>.

- VROOM, V. H. - **Work and motivation**. New York : Wiley, 1964. ISBN 0471912050.
- WATSON, D.; CLARK, L. A; TELLEGEN, A. - Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. **Journal of personality and social psychology**. ISSN 0022-3514. 54:6 (1988) 1063–70.
- WATSON, David; SLACK, Ann K. - General factors of affective temperament and their relation to job satisfaction over time. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**. ISSN 0749-5978. 54:2 (1993) 181–202.
- WEINER, Howard - Estimating Coefficients in Linear Models: It Don't Make No Nevermind. **Psychological Bulletin**. 83:No.2 (1976) 213–217.
- WEISS, David J. *et al.* - Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. **Manual for the Minnesota Satisfaction Survey**. (1967)
- WRZESNIEWSKI, A. *et al.* - Multiple types of motives don't multiply the motivation of West Point cadets. **Proceedings of the National Academy of Sciences**. ISSN 0027-8424. 111:30 (2014) 10990–10995.
- ZIMMERMAN, Ryan D. - Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. **Personnel Psychology**. 61:2 (2008) 309–348.

Anexo A



A PROPOSED MODEL OF MILITARY TURNOVER

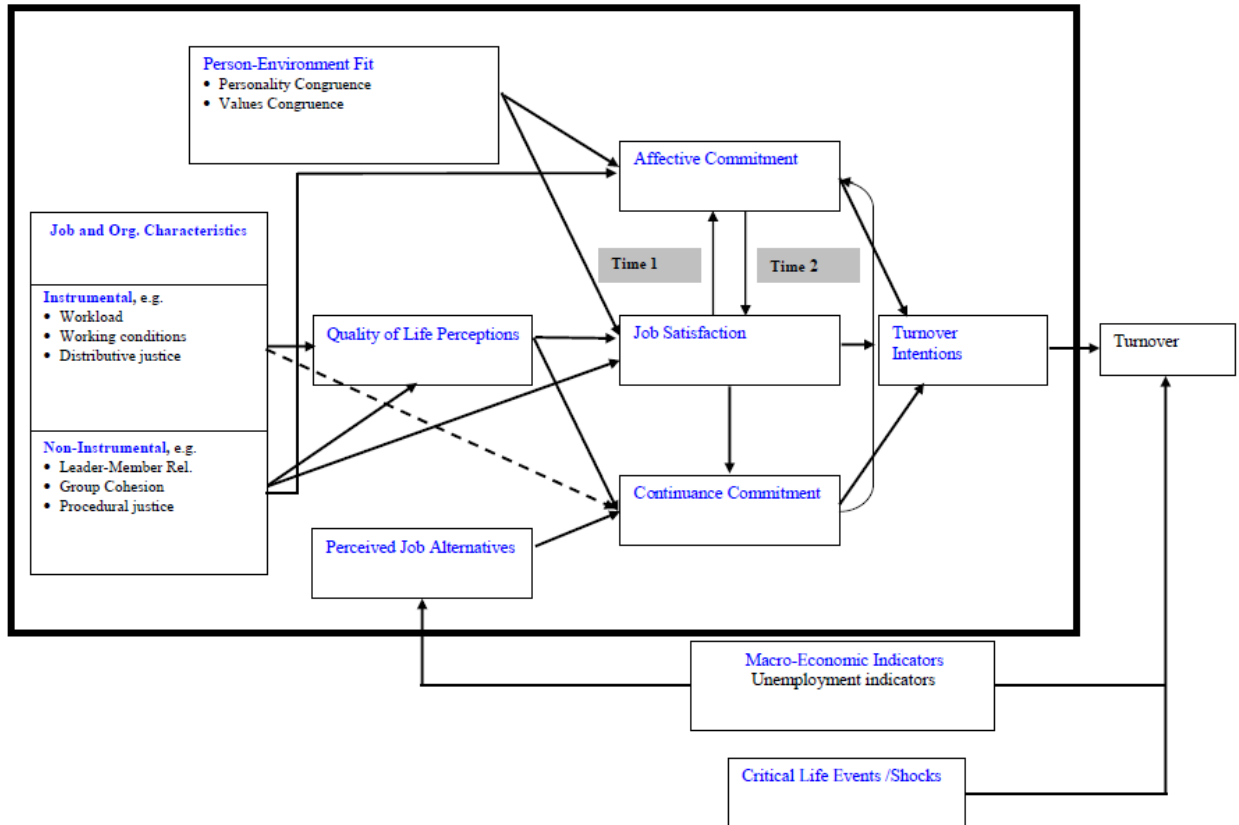


Figura A-1 – Modelo de *turnover* militar

Fonte: Research Task Group HFM-10 (2007)

Anexo B

Situação Pessoal

**Obrigatório*

1.

1. Posto? *

Marcar apenas uma oval.

- Tenente-Coronel
- Major
- Capitão
- Tenente
- Alferes

2.

Esquadra em que está colocado *

Se não estiver colocado numa esquadra ou for adido indique qual a unidade (EMFA, CA, etc.) em que está na opção "outros"

Marcar apenas uma oval.

- 101
- 103
- 201
- 301
- 501
- 502
- 504
- 552
- 601
- 751
- 802
- Outra: _____

3.

Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro *Passe para a pergunta 8.*
- Casado/União de facto *Passe para a pergunta 4.*
- Divorciado *Passe para a pergunta 8.*

Relativamente ao Cônjuge

4. **A preocupação pela carreira do seu cônjuge afetou decisões que tenha tomado na sua própria carreira? (Destacamentos, missões no estrangeiro, escolha da aeronave, etc.) ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

5. **Grau Académico do Cônjuge ***

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Básico ou mais baixo
 Escola Secundária
 Licenciatura
 Mestrado ou Superior/Pós-graduação

6. **Se sim, indique qual a causa e explique sucintamente a situação.**

7. **Até que ponto sente que a sua carreira influenciou negativamente a carreira do seu cônjuge ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito

Dependentes

8. **Indique o número de dependentes a seu cargo (filhos) ***

Marcar apenas uma oval.

- Nenhum *Passe para a pergunta 11.*
 1 *Passe para a pergunta 9.*
 2 *Passe para a pergunta 9.*
 3 *Passe para a pergunta 9.*
 4 *Passe para a pergunta 9.*
 5 ou mais *Passe para a pergunta 9.*

Dependentes

9. **A preocupação pela possibilidade de acesso da sua família a educação, cuidados de saúde, etc. afetou decisões na sua carreira? ***

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

10. **Se sim, explique sucintamente.**

Dados Profissionais

11. **Qualificação ***
Marcar tudo o que for aplicável.

Piloto Instrutor

Piloto Comandante

Piloto

Co-Piloto

Outra: _____

12. **No último ano, quanto tempo esteve em destacamentos nacionais (Açores/Madeira e restantes) ***
Duração em dias (aproximadamente), se não esteve, coloque 0.

13. **No último ano, quanto tempo esteve em missões no estrangeiro? ***
Duração em dias (aproximadamente), se não esteve, coloque 0.

14. **No último ano, quantas horas de voo fez, aproximadamente? ***

Inquérito de Satisfação

Responda com a maior sinceridade.

15.

Está a ponderar sair da Força Aérea após terminar o período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim *Após a última pergunta desta secção, passe para a pergunta 30.*
- Não *Após a última pergunta desta secção, passe para a pergunta 32.*
- Considero fazê-lo se me encontrar insatisfeito aquando da altura da decisão
Após a última pergunta desta secção, passe para a pergunta 32.

16.

Se sim, está interessado em:

Marcar apenas uma oval.

- Continuar na aviação.
- Obter um grau académico superior numa área diferente.
- Passar a exercer outro tipo de atividade profissional
- Outra: _____

17.

Liste as razões que o levaram a tornar-se Piloto Aviador: *

Min. 1 razão, máximo 4

18.

19.

20.

21.

Relativamente ao sistema de atribuição de subsídio de voo, que melhorias propõe serem aplicadas ao sistema atual? *

Se acreditar que não existe nenhuma melhoria que possa ser efectuada, escreva apenas "nenhuma"

22. Por ordem decrescente de importância, indique até quatro medidas que poderiam aumentar o índice de retenção dos Pilotos Aviadores na Força Aérea Portuguesa. *

23.

24.

25.

26. Por ordem decrescente de importância, liste até 4 razões pelas quais os Pilotos Aviadores decidem manter-se na Força Aérea para além do período mínimo obrigatório. *

27.

28.

29.

Untitled section

30. Está a pensar sair antes do período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

31. Se sim, explique a razão sucintamente

Untitled section

32. Se chegada a altura de poder sair, e imaginando que a única oferta de trabalho que poderia aceitar, seria de um trabalho em nada relacionado com aviação, mas onde receberia o mesmo salário de um piloto de Linha Aérea, mantinha a decisão de saída?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Talvez

Posicione-se numa escala de 1 a 5 sobre quais das seguintes opções acredita que evitariam a saída de Pilotos Aviadores da Força Aérea Portuguesa

33. Aumento na remuneração *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não surtirá efeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Surtirá pleno efeito

34. Criação de uma carreira horizontal, onde atingiria um posto máximo (Major p.ex) mas continuaria a voar até ao final da sua carreira *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não surtirá efeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Surtirá pleno efeito

35. Melhoria do trato das chefias para com o próprio *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não surtirá efeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Surtirá pleno efeito

36. **Possibilidade de passar à reserva após 30 anos de serviço ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não surtirá efeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Surtirá pleno efeito

37. **Atribuição de um prémio monetário se aceitar permanecer na Força Aérea durante mais 6 anos, após o período mínimo obrigatório, com um valor que equipare a sua remuneração anual a 2/3 do que um piloto de linha aérea recebe. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não surtirá efeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Surtirá pleno efeito

Escolha a resposta mais apropriada para cada uma das seguintes questões:

38. **Se tiver a oportunidade, tenciono ficar em serviço até atingir a reserva. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

39. **Preferia voar aeronaves durante toda a minha carreira sem ocupar posições de chefia. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

40. **Existem cursos que reduzem a capacidade de manter qualificações de voo. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

41. **Existem serviços de escala que reduzem a capacidade de manter qualificações de voo. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

Baseado na sua experiência militar, indique como se sente em relação aos seguintes itens:

42. **Qualidade de apoio dada pela chefia ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

43. **Quão frequentemente se sente frustrado quando não lhe é dada a oportunidade no trabalho para atingir os seus objetivos pessoais, relacionados com o trabalho?**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

44. **Qualidade da liderança da organização. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

45. **O grau de reconhecimento do meu trabalho ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

46. **Até que ponto o seu trabalho atual satisfaz as suas necessidades pessoais?**
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não satisfaz de forma alguma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Satisfaz totalmente

47. **Duração do horário normal de trabalho ***
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

48. **Período de alerta durante destacamentos nacionais ***
Marcar apenas uma oval por linha.

	1-Bastante Insatisfeito	2	3	4	5-Bastante Satisfeito	N/A
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. **Horário de trabalho durante missões no estrangeiro ***
Marcar apenas uma oval por linha.

	1-Bastante Insatisfeito	2	3	4	5-Bastante Satisfeito	N/A
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50. **Quantidade de pessoal disponível para dar apoio logístico às missões ***
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

51. **Quando não está em serviço, quão frequentemente anseia voltar a estar no seu trabalho?**
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

52. **Fiabilidade e disponibilidade das aeronaves e equipamento de apoio ***
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

53. **O nível de realização pessoal no trabalho ***
Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

54. **Condições de alojamento durante destacamentos nacionais ***
Marcar apenas uma oval por linha.

	1-Bastante Insatisfeito	2	3	4	5-Bastante Satisfeito	N/A
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

55. **Condições de alojamento durante missões no estrangeiro ***
Marcar apenas uma oval por linha.

	1-Bastante Insatisfeito	2	3	4	5-Bastante Satisfeito	N/A
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

56. **Quantidade de tempo em missões no estrangeiro ***
Marcar apenas uma oval por linha.

	1-Bastante Insatisfeito	2	3	4	5-Bastante Satisfeito	N/A
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

57. **Quantidade de tempo em destacamentos nacionais ***
Marcar apenas uma oval por linha.

	1-Bastante Insatisfeito	2	3	4	5-Bastante Satisfeito	N/A
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

58. **Quantidade de tempo afastado da família ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

59. **Qualidade e disponibilidade de cuidados de saúde para o próprio/para a família ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

60. **Níveis atuais de remuneração base ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

61. **Níveis atuais de subsídios (subsídio de voo) ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

62. **Adequação de ajudas de custo durante destacamentos nacionais ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	1-Bastante Insatisfeito	2	3	4	5-Bastante Satisfeito	N/A
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

63. **Adequação de ajudas de custo durante missões no estrangeiro ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	1-Bastante Insatisfeito	2	3	4	5-Bastante Satisfeito	N/A
Resposta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

64. **Quão provável é aceitar um novo trabalho com o mesmo nível de compensação, caso este lhe seja oferecido?**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Pouco provável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito provável

65. **Condições de passagem à reserva/reforma ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

66. **Condições de progressão na carreira ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

67. **Disponibilidade de alojamento militar para o próprio e família ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

68. **Quão frequentemente considerou deixar o seu trabalho?**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

69. **Possibilidade de executar tarefas de liderança/desenvolvimento profissional ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

70. **Possibilidade de escolha dos cargos atribuídos na esquadra. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

71. **Quão frequentemente sonha em obter um novo trabalho que se ajuste melhor às suas necessidades pessoais?**

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

72. **Nível de justiça da avaliação de desempenho efectuada ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

73. **Nível de camaradagem/Espírito de Corpo ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

74. **Qualidade do ambiente de trabalho ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Bastante Insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bastante Satisfeito

Anexo C

Dear Pedro

You are welcome to use the TIS!

For this purpose please find attached the longer 15-item version of the scale. The six items used for the TIS-6 are high-lighted. You may use any one of these two versions.

Please note that some item numbers are followed by an 'R'. These items' scores should be reflected or reverse scored. The total score can be calculated by merely adding the individual item scores. I would strongly recommend that you also conduct a CFA on the item scores to determine which item scores should be reflected.

The only conditions for using the TIS is that you acknowledge authorship (Roodt, 2004) by conventional academic referencing. The TIS may not be used for commercial purposes.

I wish you the very best with your research project!

Best regards

Gert

Prof Gert Roodt
Vice Dean: Research
Faculty of Management

Figura C-1 – Email recebido do autor do TIS-6

TURNOVER INTENTION SCALE (TIS)

Copyright © 2004, G. Roodt

The following section aims to ascertain the extent to which you intend to stay at the organisation.

Please read each question and indicate your response using the scale provided for each question:

DURING THE PAST 9 MONTHS....

1	How often have you considered leaving your job?	Never	1-----2-----3-----4-----5	Always
2	How frequently do you scan newspapers in search of alternative job opportunities?	Never	1-----2-----3-----4-----5	All the time
3R	To what extent is your current job satisfying your personal needs?	To no extent	1-----2-----3-----4-----5	To a very large extent
4	How often are you frustrated when not given the opportunity at work to achieve your personal work-related goals?	Never	1-----2-----3-----4-----5	Always
5	How often are your personal values at work compromised?	Never	1-----2-----3-----4-----5	Always
6	How often do you dream about getting another job that will better suit your personal needs?	Never	1-----2-----3-----4-----5	Always
7	How likely are you to accept another job at the same compensation level should it be offered to you?	Highly unlikely	1-----2-----3-----4-----5	Highly likely
8R	How often do you look forward to another day at work?	Never	1-----2-----3-----4-----5	Always
9	How often do you think about starting your own business?	Never	1-----2-----3-----4-----5	Always
10R	To what extent do responsibilities prevent you from quitting your job?	To no extent	1-----2-----3-----4-----5	To a very large extent
11R	To what extent do the benefits associated with your current job prevent you from quitting your job?	To no extent	1-----2-----3-----4-----5	To a very large extent
12	How frequently are you emotionally agitated when arriving home after work?	Never	1-----2-----3-----4-----5	All of the time
13	To what extent does your current job have a negative effect on your personal well-being?	To no extent	1-----2-----3-----4-----5	To a very large extent
14R	To what extent does the "fear of the unknown", prevent you from quitting?	To no extent	1-----2-----3-----4-----5	To a very large extent
15	How frequently do you scan the internet in search of alternative job opportunities?	Never	1-----2-----3-----4-----5	All of the time

Figura C-2 – TIS-6 versão original

Anexo D

Tabela D-1 – Análise de componentes principais do TIS-6

	Comunalidades
Até que ponto o seu trabalho atual satisfaz as suas necessidades pessoais?	0,440
Quão frequentemente se sente frustrado quando não lhe é dada a oportunidade no trabalho para atingir os seus objetivos pessoais, relacionados com o trabalho?	0,395
Quando não está em serviço quão frequentemente anseia voltar ao trabalho	0,640
Quão frequentemente considerou deixar o seu trabalho?	0,559
Quão provável é aceitar um novo trabalho com o mesmo nível de compensação, caso este lhe seja oferecido?	0,416
Quão frequentemente sonha em obter um novo trabalho que se ajuste melhor às suas necessidades pessoais?	0,582
Eigenvalue	3,032
Variância explicada	50,534%

Tabela D - 2 – Análise de Fatorial do Instrumento de medida da Satisfação

	Componente							Comunalidades
	1	2	3	4	5	6	7	
1-Qualidade de apoio dada pela chefia	,314	,035	,173	,058	,694	,122	,246	,690
2-Qualidade da liderança da organização.	,230	-,008	,013	,189	,768	,286	,175	,791
3-O grau de reconhecimento do meu trabalho	,215	,192	,016	,229	,137	,182	,641	,599
4-Duração do horário normal de trabalho	,283	-,108	,500	,149	-,228	,382	,032	,562
5-Período de alerta durante destacamentos nacionais	,174	,307	,618	,026	,161	,286	,237	,671
6-Horário de trabalho durante missões no estrangeiro	,111	,785	-,059	-,057	,120	,068	,159	,680
7-Quantidade de pessoal disponível para dar apoio logístico às missões	,094	-,021	,312	,084	,150	,730	-,086	,677
8-Fiabilidade e disponibilidade das aeronaves e equipamento de apoio	,255	-,069	,157	-,026	,259	-,090	,740	,718
9-O nível de realização pessoal no trabalho	,576	,180	,133	-,047	,403	-,084	,368	,689
10-Condições de alojamento durante destacamentos nacionais	,145	,694	-,132	,199	,013	,308	,091	,663
11-Condições de alojamento durante missões no estrangeiro	-,008	,905	,075	,098	,022	-,007	-,004	,834
12-Quantidade de tempo em missões no estrangeiro	,057	,618	,415	,017	,332	-,181	-,091	,710
13-Quantidade de tempo em destacamentos nacionais	,164	,321	,729	-,108	,219	,267	,077	,798
14-Quantidade de tempo afastado da família	,031	-,189	,696	,182	,122	,086	,151	,599
15-Qualidade e disponibilidade de cuidados de saúde para o próprio/para a família	-,004	,058	,144	,603	-,206	,407	,338	,711

16-Níveis atuais de remuneração base	-,128	,243	,083	,776	,153	-,087	,185	,750
17-Níveis atuais de subsídios (subsídio de voo)	-,015	,018	,209	,854	,170	,106	,118	,827
18-Adequação de ajudas de custo durante destacamentos nacionais	,178	,156	,626	,446	,066	,087	-,129	,675
19-Adequação de ajudas de custo durante missões no estrangeiro .	-,085	,809	,175	,259	-,071	-,158	-,076	,795
20-Condições de passagem à reserva/reforma	,129	,129	-,063	,672	,165	,034	-,385	,666
21-Condições de progressão na carreira	,245	,220	,198	,252	,629	,035	,017	,609
22-Disponibilidade de alojamento militar para o próprio e família	,186	,086	,292	,071	,346	,677	,170	,740
23-Possibilidade de executar tarefas de liderança/desenvolvimento profissional	,687	,081	,134	,081	,143	,093	,356	,659
24-Possibilidade de escolha dos cargos atribuídos na esquadra.	,808	,111	,101	,228	-,012	-,135	,186	,780
25-Nível de justiça da avaliação de desempenho efetuada	,685	,111	-,182	-,053	,230	,322	,080	,681
26-Nível de camaradagem/Espírito de Corpo	,775	-,114	,232	-,104	,275	,101	-,019	,764
27-Qualidade do ambiente de trabalho	,715	-,024	,291	-,176	,197	,314	-,076	,770
Eigenvalue	7,489	3,495	2,478	1,878	1,300	1,261	1,207	
% cumulativa de Variância explicada	27,738	40,683	49,859	56,815	61,630	66,299	70,767	

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 9 iterações.

Anexo E

Tabela E -1 – Análise de Fiabilidade dos itens do TIS-6

	Correlação de item total	Alpha de Cronbach se o
	corrigida	item for excluído
Até que ponto o seu trabalho atual satisfaz as suas necessidades pessoais?	0,509	0,778
Quão frequentemente se sente frustrado quando não lhe é dada a oportunidade no trabalho para atingir os seus objetivos pessoais, relacionados com o trabalho?	0,477	0,784
Quando não está em serviço, quão frequentemente anseia voltar a estar no seu trabalho?	0,670	0,740
Quão frequentemente considerou deixar o seu trabalho?	0,599	0,758
Quão provável é aceitar um novo trabalho com o mesmo nível de compensação, caso este lhe seja oferecido?	0,486	0,786
Quão frequentemente sonha em obter um novo trabalho que se ajuste melhor às suas necessidades pessoais?	0,602	0,756

Tabela E -2 – Análise de Fiabilidade dos itens da Satisfação Global

	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
1-Qualidade de apoio dada pela chefia	,575	,884
2-Qualidade da liderança da organização.	,553	,886
3-O grau de reconhecimento do meu trabalho	,480	,887
4-Duração do horário normal de trabalho	,341	,891
5-Período de alerta durante destacamentos nacionais	,643	,883
6-Horário de trabalho durante missões no estrangeiro	,378	,889
7-Quantidade de pessoal disponível para dar apoio logístico às missões	,411	,888
8-Fiabilidade e disponibilidade das aeronaves e equipamento de apoio	,370	,890
9-O nível de realização pessoal no trabalho	,579	,884
10-Condições de alojamento durante destacamentos nacionais	,416	,888
11-Condições de alojamento durante missões no estrangeiro	,363	,889
12-Quantidade de tempo em missões no estrangeiro	,449	,887
13-Quantidade de tempo em destacamentos nacionais	,614	,884
14-Quantidade de tempo afastado da família	,356	,889
15-Qualidade e disponibilidade de cuidados de saúde para o próprio/para a família	,343	,890
16-Níveis atuais de remuneração base	,344	,889
17-Níveis atuais de subsídios (subsídio de voo)	,442	,888
18-Adequação de ajudas de custo durante destacamentos nacionais	,517	,886
19-Adequação de ajudas de custo durante missões no estrangeiro.	,273	,892
20-Condições de passagem à reserva/reforma	,228	,891
21-Condições de progressão na carreira	,572	,885
22-Disponibilidade de alojamento militar para o próprio e família	,597	,884
23-Possibilidade de executar tarefas de liderança/desenvolvimento profissional	,585	,885
24-Possibilidade de escolha dos cargos atribuídos na esquadra.	,520	,886
25-Nível de justiça da avaliação de desempenho efetuada	,453	,887
26-Nível de camaradagem/Espírito de Corpo	,480	,887
27-Qualidade do ambiente de trabalho	,515	,886

Tabela E - 5 – Análise de Fiabilidade dos itens do fator 1

	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
9-O nível de realização pessoal no trabalho	,606	,819
23-Possibilidade de executar tarefas de liderança/desenvolvimento profissional	,630	,816
24-Possibilidade de escolha dos cargos atribuídos na esquadra.	,624	,814
25-Nível de justiça da avaliação de desempenho efetuada	,534	,831
26-Nível de camaradagem/Espírito de Corpo	,677	,803
27-Qualidade do ambiente de trabalho	,662	,806

Tabela E - 4 – Análise de Fiabilidade dos itens do fator 2

	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
6-Horário de trabalho durante missões no estrangeiro	,627	,812
10-Condições de alojamento durante destacamentos nacionais	,515	,840
11-Condições de alojamento durante missões no estrangeiro	,817	,758
12-Quantidade de tempo em missões no estrangeiro	,569	,828
19Adequação de ajudas de custo durante missões no estrangeiro	,701	,791

Tabela E - 6 – Análise de Fiabilidade dos itens do fator 3

	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
4-Duração do horário normal de trabalho	,481	,806
5-Período de alerta durante destacamentos nacionais	,690	,724
13-Quantidade de tempo em destacamentos nacionais	,693	,726
14-Quantidade de tempo afastado da família	,552	,773
18-Adequação de ajudas de custo durante destacamentos nacionais	,549	,772

Tabela E - 7 – Análise de Fiabilidade dos itens do fator 4

	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
15-Qualidade e disponibilidade de cuidados de saúde para o próprio/para a família	,340	,736
16-Níveis atuais de remuneração base	,605	,545
17-Níveis atuais de subsídios (subsídio de voo)	,640	,516
20-Condições de passagem à reserva/reforma	,370	,681

Tabela E - 8 – Análise de Fiabilidade dos itens do fator 5

	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
1-Qualidade de apoio dada pela chefia	,626	,642
2-Qualidade da liderança da organização.	,684	,576
21-Condições de progressão na carreira	,482	,788

Tabela E - 9 – Análise de Fiabilidade dos itens do fator 6

	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
7-Quantidade de pessoal disponível para dar apoio logístico às missões	,416	.
22-Disponibilidade de alojamento militar para o próprio e família	,416	.

Tabela E - 10 – Análise de Fiabilidade dos itens do fator 7

	Correlação de item total corrigida	Alpha de Cronbach se o item for excluído
3-O grau de reconhecimento do meu trabalho	,412	.
8-Fiabilidade e disponibilidade das aeronaves e equipamento de apoio	,412	.

Anexo F

Tabela F - 1 – Estatística descritiva dos itens do TIS-6

	Média	Desvio Padrão
Quão frequentemente sonha em obter um novo trabalho que se ajuste melhor às suas necessidades pessoais?	3,67	1,161
Quando não está em serviço, quão frequentemente anseia voltar a estar no seu trabalho?	3,41	1,154
Quão frequentemente se sente frustrado quando não lhe é dada a oportunidade no trabalho para atingir os seus objetivos pessoais, relacionados com o trabalho?	3,38	1,038
Quão frequentemente considerou deixar o seu trabalho?	3,25	1,073
Até que ponto o seu trabalho atual satisfaz as suas necessidades pessoais?	3,12	1,233
Quão provável é aceitar um novo trabalho com o mesmo nível de compensação, caso este lhe seja oferecido?	2,96	1,329
TIS-6 Média	3,2994	0,82471

Tabela F - 2 – Estatística descritiva dos itens da Satisfação, fatores e Satisfação Global

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
18-Adequação de ajudas de custo durante destacamentos nacionais	86	1	5	1,56	,915
17-Níveis atuais de subsídios (subsídio de voo)	113	1	5	1,76	,957
16-Níveis atuais de remuneração base	113	1	4	1,90	,916
Satisfação com regalias	113	1,00	4,00	1,9617	,74901
2-Qualidade da liderança da organização.	113	1	4	2,11	,967
5-Período de alerta durante destacamentos nacionais	77	1	5	2,12	1,170
13-Quantidade de tempo em destacamentos nacionais	76	1	5	2,13	1,075
14-Quantidade de tempo afastado da família	113	1	5	2,15	1,151
Satisfação com condições em destacamento nacional	113	1,00	5,00	2,1763	,99626
20-Condições de passagem à reserva/reforma	113	1	4	2,22	,904
7-Quantidade de pessoal disponível para dar apoio logístico às missões	113	1	5	2,25	1,065
Satisfação com a liderança	113	1,00	4,50	2,2699	,96833
22-Disponibilidade de alojamento militar para o próprio e família	113	1	5	2,40	1,327
1-Qualidade de apoio dada pela chefia	113	1	5	2,43	1,156
3-O grau de reconhecimento do meu trabalho	113	1	5	2,44	1,077
15-Qualidade e disponibilidade de cuidados de saúde para o próprio/para a família	113	1	5	2,50	1,233
8-Fiabilidade e disponibilidade das aeronaves e equipamento de apoio	113	1	5	2,62	1,249

Satisfação Global	113	1,00	4,63	2,6429	,58198
21-Condições de progressão na carreira	113	1	5	2,65	,963
12-Quantidade de tempo em missões no estrangeiro	77	1	5	2,71	1,134
10-Condições de alojamento durante destacamentos nacionais	83	1	5	2,82	1,049
6-Horário de trabalho durante missões no estrangeiro	77	1	5	2,94	1,116
24-Possibilidade de escolha dos cargos atribuídos na esquadra.	113	1	5	2,94	1,071
25-Nível de justiça da avaliação de desempenho efetuada	113	1	5	2,97	1,073
Satisfação com condições em missões no estrangeiro	88	1,00	5,00	3,0009	,99484
19-Adequação de ajudas de custo durante missões no estrangeiro	84	1	5	3,02	1,161
4-Duração do horário normal de trabalho	113	1	5	3,03	1,257
23-Possibilidade de executar tarefas de liderança/desenvolvimento profissional	113	1	5	3,23	,916
9-O nível de realização pessoal no trabalho	113	1	5	3,28	1,243
Satisfação Intrínseca	113	1,00	5,00	3,2876	,82983
11-Condições de alojamento durante missões no estrangeiro	79	1	5	3,37	1,123
27-Qualidade do ambiente de trabalho	113	1	5	3,58	1,163
26-Nível de camaradagem/Espírito de Corpo	113	1	5	3,73	1,174

Anexo G

Tabela G 1 – Análise correlacional entre fatores, TIS-6 e Satisfação Global

		TIS-6 Médio	Satisfação Global	Satisfação Intrínseca	Satisfação com condições em missões no estrangeiro	Satisfação com condições em destacamen to nacional	Satisfação com regalias	Satisfação com a liderança
TIS-6 Médio	Correlação de Pearson	-	-,712**	-,585**	-,334**	-,495**	-,320**	-,567**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,001	,000	,001	,000
	N	113	113	113	88	113	113	113
Satisfação Global	Correlação de Pearson	,712**	-	,720**	,606**	,630**	,574**	,717**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	113	113	113	88	113	113	113
Satisfação Intrínseca	Correlação de Pearson	-,585**	,720**	-	,183	,271**	,168	,543**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,088	,004	,075	,000
	N	113	113	113	88	113	113	113
Satisfação com condições em missões no estrangeiro	Correlação de Pearson	-,334**	,606**	,183	-	,353**	,408**	,234*
	Sig. (2 extremidades)	,001	,000	,088		,001	,000	,028
	N	88	88	88	88	88	88	88
Satisfação com condições em destacamento nacional	Correlação de Pearson	-,495**	,630**	,271**	,353**	-	,359**	,376**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,004	,001		,000	,000
	N	113	113	113	88	113	113	113
Satisfação com regalias	Correlação de Pearson	-,320**	,574**	,168	,408**	,359**	-	,357**
	Sig. (2 extremidades)	,001	,000	,075	,000	,000		,000
	N	113	113	113	88	113	113	113
Satisfação com a liderança	Correlação de Pearson	-,567**	,717**	,543**	,234*	,376**	,357**	-
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,028	,000	,000	
	N	113	113	113	88	113	113	113

A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

A correlação é significativa ao nível 0,05 (2 extremidades)

A correlação é significativa no nível 0,1 (2 extremidades).

A correlação possui um valor superior a 0,7 (forte).

Tabela G 3– Análise correlacional entre TIS-6, Satisfação Global e itens de satisfação

	TIS-6 Médio	Satisfação Global
27-Qualidade do ambiente de trabalho	-,476**	,589**
14-Quantidade de tempo afastado da família	-,466**	,483**
8-Fiabilidade e disponibilidade das aeronaves e equipamento de apoio	-,432**	,527**
23-Possibilidade de executar tarefas de liderança/desenvolvimento profissional	-,419**	,561**
12-Quantidade de tempo em missões no estrangeiro	-,418**	,541**
26-Nível de camaradagem/Espírito de Corpo	-,406**	,511**
22-Disponibilidade de alojamento militar para o próprio e família	-,396**	,528**
2-Qualidade da liderança da organização.	-,385**	,653**
3-O grau de reconhecimento do meu trabalho	-,380**	,587**
24-Possibilidade de escolha dos cargos atribuídos na esquadra.	-,380**	,519**
7-Quantidade de pessoal disponível para dar apoio logístico às missões	-,373**	,532**
4-Duração do horário normal de trabalho	-,359**	,500**
21-Condições de progressão na carreira	-,341**	,594**
Existem serviços de escala que reduzem a capacidade de manter qualificações de voo.	,318**	-,364**
16-Níveis atuais de remuneração base	-,308**	,493**
17-Níveis atuais de subsídios (subsídio de voo)	-,288**	,520**
18-Adequação de ajudas de custo durante destacamentos nacionais	-,280**	,518**
19-Adequação de ajudas de custo durante missões no estrangeiro	-,255*	,483**
25-Nível de justiça da avaliação de desempenho efetuada	-,252**	,455**

Anexo H

Tabela H-1– Médias dos itens indicados para os 3 grupos de resposta

		N	Média	Desvio Padrão
1-Qualidade de apoio dada pela chefia	Sim	36	1,81	,920
	Não	6	2,67	1,211
	Talvez	71	2,73	1,146
	Total	113	2,43	1,156
2-Qualidade da liderança da organização.	Sim	36	1,64	,798
	Não	6	2,33	1,211
	Talvez	71	2,32	,953
	Total	113	2,11	,967
3-O grau de reconhecimento do meu trabalho	Sim	36	1,92	,996
	Não	6	2,33	1,506
	Talvez	71	2,72	,988
	Total	113	2,44	1,077
4-Duração do horário normal de trabalho	Sim	36	2,53	1,341
	Não	6	3,00	1,265
	Talvez	71	3,28	1,149
	Total	113	3,03	1,257
5-Período de alerta durante destacamentos nacionais	Sim	28	1,93	1,184
	Não	4	3,25	,957
	Talvez	45	2,13	1,140
	Total	77	2,12	1,170
6-Horário de trabalho durante missões no estrangeiro	Sim	26	2,65	,892
	Não	4	3,75	1,500
	Talvez	47	3,02	1,170
	Total	77	2,94	1,116
7-Quantidade de pessoal disponível para dar apoio logístico às missões	Sim	36	1,94	1,013
	Não	6	3,00	1,673
	Talvez	71	2,34	,999
	Total	113	2,25	1,065
8-Fiabilidade e disponibilidade das aeronaves e equipamento de apoio	Sim	36	2,19	1,215
	Não	6	3,83	1,169
	Talvez	71	2,73	1,195
	Total	113	2,62	1,249
9-O nível de realização pessoal no trabalho	Sim	36	2,75	1,296
	Não	6	4,17	1,169
	Talvez	71	3,48	1,132
	Total	113	3,28	1,243

10-Condições de alojamento durante destacamentos nacionais	Sim	28	2,71	1,182
	Não	4	3,50	1,291
	Talvez	51	2,82	,953
	Total	83	2,82	1,049
11-Condições de alojamento durante missões no estrangeiro	Sim	26	3,38	1,169
	Não	4	3,50	1,291
	Talvez	49	3,35	1,110
	Total	79	3,37	1,123
12-Quantidade de tempo em missões no estrangeiro	Sim	27	2,63	1,115
	Não	4	2,50	1,291
	Talvez	46	2,78	1,153
	Total	77	2,71	1,134
13-Quantidade de tempo em destacamentos nacionais	Sim	26	1,85	1,047
	Não	4	2,75	,957
	Talvez	46	2,24	1,079
	Total	76	2,13	1,075
14-Quantidade de tempo afastado da família	Sim	36	1,81	1,037
	Não	6	2,67	1,211
	Talvez	71	2,28	1,173
	Total	113	2,15	1,151
15-Qualidade e disponibilidade de cuidados de saúde para o próprio/para a família	Sim	36	2,31	1,261
	Não	6	3,17	,983
	Talvez	71	2,55	1,228
	Total	113	2,50	1,233
16-Níveis atuais de remuneração base	Sim	36	1,61	,871
	Não	6	1,67	,816
	Talvez	71	2,07	,915
	Total	113	1,90	,916
17-Níveis atuais de subsídios (subsídio de voo)	Sim	36	1,42	,732
	Não	6	1,67	,816
	Talvez	71	1,94	1,027
	Total	113	1,76	,957
18-Adequação de ajudas de custo durante destacamentos nacionais	Sim	29	1,45	,910
	Não	5	1,80	1,304
	Talvez	52	1,60	,891
	Total	86	1,56	,915
19-Adequação de ajudas de custo durante missões no estrangeiro	Sim	28	3,00	1,155
	Não	5	2,80	1,483
	Talvez	51	3,06	1,156
	Total	84	3,02	1,161

20-Condições de passagem à reserva/reforma	Sim	36	2,22	,866
	Não	6	2,17	1,169
	Talvez	71	2,23	,913
	Total	113	2,22	,904
21-Condições de progressão na carreira	Sim	36	2,58	,967
	Não	6	3,50	1,378
	Talvez	71	2,61	,902
	Total	113	2,65	,963
22-Disponibilidade de alojamento militar para o próprio e família	Sim	36	2,14	1,457
	Não	6	3,17	1,169
	Talvez	71	2,46	1,252
	Total	113	2,40	1,327
23-Possibilidade de executar tarefas de liderança/desenvolvimento profissional	Sim	36	3,00	1,014
	Não	6	3,50	1,225
	Talvez	71	3,32	,824
	Total	113	3,23	,916
24-Possibilidade de escolha dos cargos atribuídos na esquadra.	Sim	36	2,86	1,150
	Não	6	3,33	1,211
	Talvez	71	2,94	1,027
	Total	113	2,94	1,071
25-Nível de justiça da avaliação de desempenho efetuada	Sim	36	2,78	1,174
	Não	6	3,00	1,414
	Talvez	71	3,07	,990
	Total	113	2,97	1,073
26-Nível de camaradagem/Espírito de Corpo	Sim	36	3,36	1,268
	Não	6	4,67	,516
	Talvez	71	3,83	1,108
	Total	113	3,73	1,174
27-Qualidade do ambiente de trabalho	Sim	36	3,17	1,298
	Não	6	4,50	,548
	Talvez	71	3,70	1,061
	Total	113	3,58	1,163

Anexo I

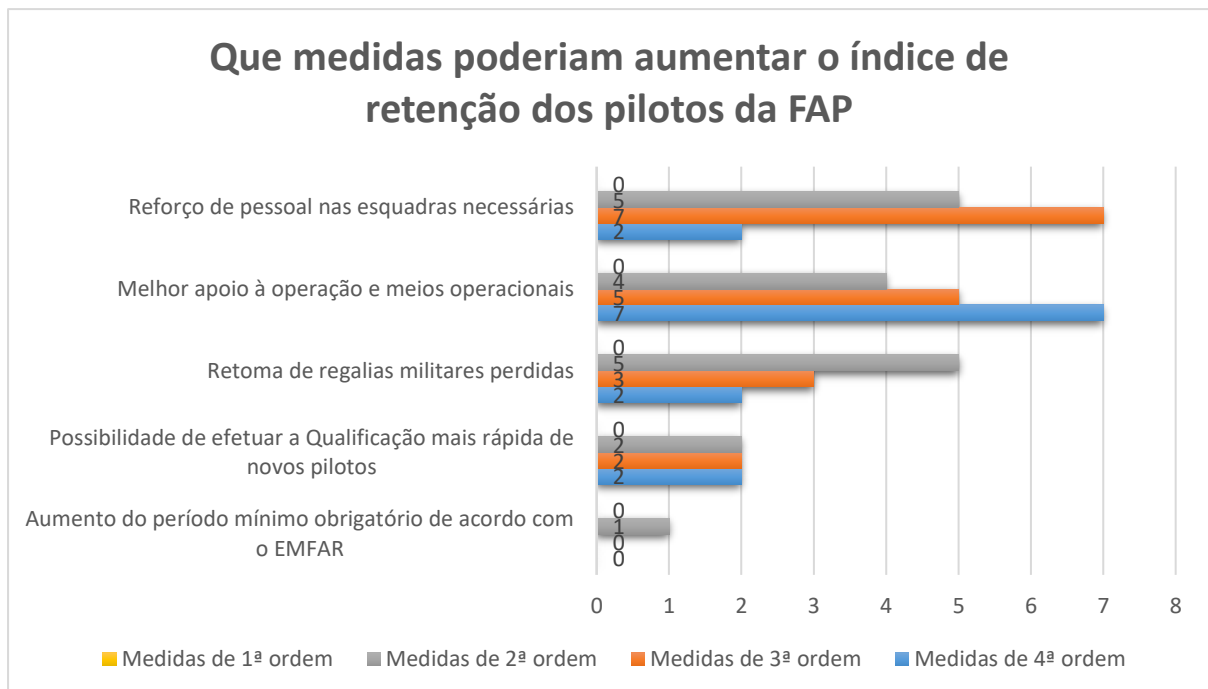


Gráfico I-1 – Respostas à pergunta relativa a que medidas podem aumentar o índice de retenção dos PILAV (cont.)

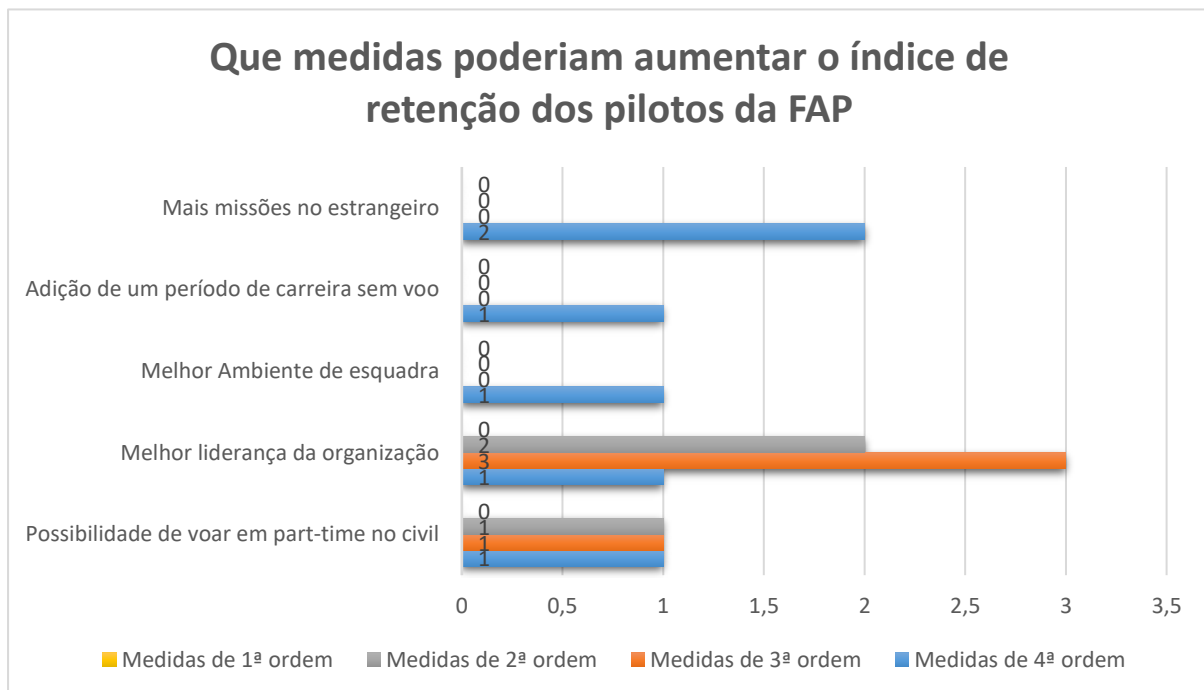


Gráfico I-2– Respostas à pergunta relativa a que medidas podem aumentar o índice de retenção dos PILAV (cont.)

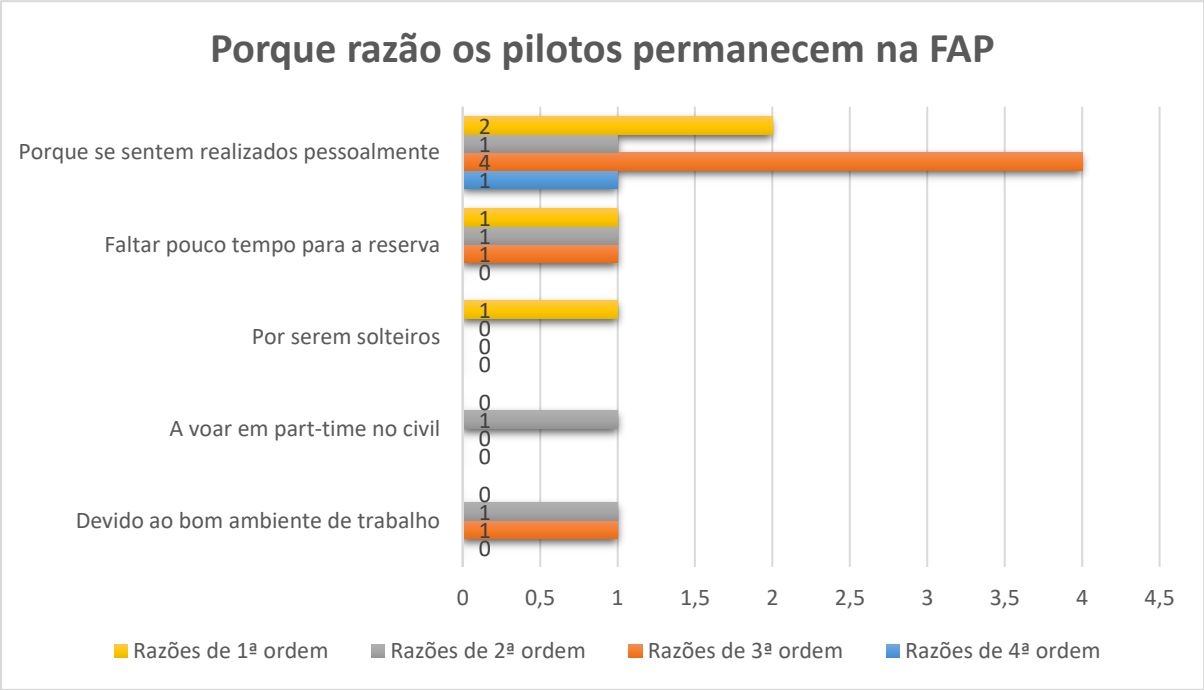


Gráfico I-3– Respostas à pergunta relativa ao motivo pelo qual os pilotos permanecem na FAP (cont.)

Anexo J

Tabela J-1– Estatística descritiva das perguntas indicadas para os pilotos comandantes das esquadras 751 e 502

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
No último ano, quantas horas de voo fez, aproximadamente?	13	100	300	196,92	64,470
No último ano, quanto tempo esteve em destacamentos nacionais (Açores/Madeira e restantes)	13	60	150	108,54	28,565