

Flexibilizar o serviço na Força Aérea: Um estudo exploratório da conciliação trabalho-vida dos/as militares da Força Aérea



Fonte: Força Aérea (2022).

Autor: Luís Miguel Silva Ramos

Aspirante a Oficial Aluno do Mestrado Integrado na Especialidade de Piloto Aviador
Academia da Força Aérea, Sintra

Orientadora: Professora Doutora Sónia P. Gonçalves

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa

Coorientador: Tenente-coronel TPAA 111891-K Nuno Rafael Quirino Martins

Força Aérea Portuguesa, Academia da Força Aérea, Sintra

Resumo

O mundo adotou em 2020 um conjunto de medidas para conter a pandemia COVID-19. A Força Aérea foi uma das instituições que introduziram o teletrabalho, abrangendo o pessoal civil e o pessoal militar.

Após o levantamento da restrição obrigatória de teletrabalho, a maioria das pessoas regressaram aos locais de trabalho. Porém, a necessidade de manter uma boa conciliação trabalho-vida veio alterar o paradigma tradicional do trabalho.

Assim, o presente estudo tem como objetivo avaliar a viabilidade de implementação de um regime flexível do serviço na Força Aérea. As medidas de flexibilização estudadas foram o teletrabalho, o horário flexível e a semana condensada de trabalho.

Em termos metodológicos, a investigação assume uma abordagem qualitativa e um desenho de pesquisa de um estudo de caso de natureza exploratória em que foram conduzidas nove entrevistas semiestruturadas aos/às militares da Força Aérea. O método de análise utilizado foi a análise temática de Braun e Clarke (2006).

Os resultados apuraram uma viabilidade positiva condicional para a implementação de um regime flexível na Força Aérea. Destaca-se o desejo dos/as participantes por regimes híbridos que combinem o serviço presencial com telesserviço ou horário flexível. Por fim, os resultados sugerem que a viabilidade está limitada pela escassez de recursos humanos e pela natureza incompatível de determinadas funções com os regimes flexíveis.

As conclusões deste estudo são relevantes pois realçam a necessidade de diretrizes claras relativamente ao recurso de regimes flexíveis por militares. Assim, este estudo poderá fornecer uma base para a mudança da legislação na Força Aérea.

Palavras-chave: COVID-19; Medidas de Flexibilização; Teletrabalho; Horário Flexível, Semana Condensada.

1 Introdução

Num mundo em que os militares estão a ser confrontados com exigências crescentes devido à escassez de recursos humanos, faz-se sentir a dupla dificuldade no recrutamento e na retenção de capital humano na organização (Rijo et al., 2018). O sucesso no cumprimento eficaz das missões das Forças Armadas depende da capacidade de “gerar candidatos ao serviço militar” e de “manter os efetivos nas fileiras” a um ritmo sustentável (DGRDN, 2017, p. 4).

A sobrecarga do serviço reflete-se não só na sua qualidade, mas também na vida pessoal e familiar — surge o *conflito trabalho-vida*. O conflito entre estas esferas pode ter efeitos negativos ao nível do *stress*, na motivação e satisfação, na saúde mental, na qualidade de vida e tem reflexos organizacionais na dificuldade de retenção e no aumento do *turnover* (T. Allen et al., 2000).

O equilíbrio trabalho-vida tem ganhado uma especial atenção, fruto da recente crise pandémica resultante da transmissão da doença do Coronavírus (COVID-19), a Força Aérea

(FA) adotou o teletrabalho e mandou vários/as militares para os respectivos domicílios para exercerem as suas funções remotamente (Despacho n.º 22/2020, de 16 de março de 2020).

Volvidos mais de dois anos após a implementação do teletrabalho, é necessária uma análise atenta ao teletrabalho, por forma a perceber os benefícios e os riscos percebidos pelos/as militares que experienciaram este regime e se poderá a FA aproveitar a oportunidade de utilizar regimes flexíveis de trabalho que beneficiem a instituição e as pessoas.

Nesta conjectura, este estudo tem como objetivo geral (OG) compreender a viabilidade de implementação de um regime flexível do serviço na Força Aérea. Os regimes flexíveis abordados neste estudo foram o teletrabalho, o horário flexível e a semana condensada.

2 Revisão de Literatura

2.1 Conceito de conflito trabalho-vida

Greenhaus e Beutell (1985) caracterizaram o conflito trabalho-vida como o resultado da incompatibilidade das exigências dos papéis da vida profissional, pessoal e familiar em termos de tempo, tensão e comportamento. Pode ocorrer em ambas as direções e de forma assimétrica. Isto é, pode ocorrer no sentido do trabalho para a vida pessoal e familiar e no sentido da vida pessoal e família para o trabalho (Kossek & Lee, 2017; Kossek & Ozeki, 1998).

2.2 Consequências do conflito trabalho-vida

Os autores T. Allen et al. (2000) verificaram que as consequências mais representativas no domínio profissional foram: intenção de *turnover*ⁱ, insatisfação no trabalho e baixo compromisso organizacional. Por outro lado, o efeito do conflito trabalho-vida nas variáveis absentismoⁱⁱ e desempenho profissional não foram significativas. No domínio familiar, as consequências na vida pessoal e familiar mais significativas foram: insatisfação na vida, insatisfação conjugal e insatisfação familiar. Foram também identificadas relações entre o conflito trabalho-vida e a saúde mental ou stress: *burnout*, depressão, com maior incidência nas mães profissionais; sintomas físicos (e.g., falta de apetite e fadiga) e sintomas psicológicos (e.g., transtorno, frustração, tensão e ansiedade).

2.3 Práticas de conciliação trabalho-vida

Na tentativa de mitigar o conflito do trabalho na vida pessoal e familiar e vice-versa, as organizações passaram a disponibilizar medidas denominadas Práticas de Conciliação Trabalho-Vida (PCTV) (Silva et al., 2020). De acordo com T. Allen (2001) e Guerreiro et al. (2006) as PCTV podem ser categorizadas sob a forma de (1) medidas de flexibilização da organização do trabalho ou sob a forma de (2) prestação de serviços e apoio a dependentes. Neste estudo aborda-se o contributo das medidas de flexibilização da organização do trabalho no tempo (*i.e.*, horário flexível e semana condensada) e no espaço (*i.e.*, teletrabalho).

3 Metodologia

Perante a problemática e objetivos deste estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa sustentada pela condução de entrevistas semiestruturadas, para aprofundar as experiências durante o período em que estiveram em telesserviço; para explorar e compreender a perspectiva dos/as participantes quanto à viabilidade de implementação de regimes flexíveis na FA e para perceber os fatores que geram conflito trabalho-vida.

3.1 Participantes

A população-alvo deste estudo são os/as militares da FA a prestar serviço ativo na organização. Participaram no total nove militares (N=9), com idades que variaram entre os 26 e 46 anos (M=39.6, DP= 5,90); seis do género masculino e três do género feminino. A antiguidade na organização variou entre 7 a 27 anos (M=18.78, DP=6.78). Foram entrevistados sete oficiais e dois sargentos. No espectro da gestão, cinco participantes ocupam uma função de chefia e quatro uma função de execução.

3.2 Recolha de dados

Realizou-se um estudo-piloto (pré-teste) do guião de entrevistas composto por duas fases: (1) reflexão falada e (2) componente prática. A validação prática consistiu na condução de duas entrevistas e teve como objetivo obter a versão final do guião, antes de ser submetido no terreno.

Posteriormente, procedeu-se à seleção dos/as participantes, que foi realizado da seguinte forma: inicialmente, recorreu-se à base de dados SIAGFA (sistema que permite obter os dados individuais dos militares da FA); seguidamente, foram assinalados/as dez militares para serem entrevistados/as. O contacto entre o entrevistador e os entrevistados foi realizado por via *Groupwise* (plataforma de *email* institucional da FA)..

Os critérios iniciais de seleção da amostra definiram dez participantes distribuídos entre as áreas funcionais da organização (operações, manutenção e apoio) e por cargos de comando (chefia ou subordinado), porém, mais tarde, a recolha de dados terminou com o nono participante, porque os investigadores acreditaram terem atingido a saturação de dados.

As entrevistas foram conduzidas presencialmente nos locais de trabalho dos/as participantes entre os dias 3 de dezembro de 2021 e 21 de janeiro de 2022 e tiveram uma duração média de uma hora e catorze segundos (01:00:14).

Posteriormente, as entrevistas foram transcritas na íntegra e reencaminhadas por *e-mail* para serem validadas pelos/as participantesⁱⁱⁱ.

3.3 Análise de dados

O método utilizado para o processo de análise de dados foi a análise temática de Braun e Clarke (2006). A análise temática é um processo que identifica, analisa e reporta padrões (temas) inseridos nos dados.

Este estudo adotou uma abordagem essencialista/realista, para refletir as experiências, os significados e a «realidade» expressa pelos intervenientes deste estudo (Braun & Clarke, 2006). Nesse sentido, foi implementada uma análise ao nível semântico, para organizar a informação em temas, para mais tarde ser interpretado. Em adição, foi feito uma análise mista entre o método indutivo e dedutivo. Ou seja, houve situações em que se recorreu a uma abordagem indutiva, isto é, os códigos foram gerados com base nos dados. Em contraste, na abordagem dedutiva os dados foram alinhados em categorias inspiradas pela literatura (*idem*).

Seguindo as recomendações de Braun e Clarke (2006), os dados foram analisados seguindo um processo sistemático composto por seis fases^{iv}.

3.3.1 Procedimentos para a qualidade do estudo

Perante a subjetividade da análise dos estudos qualitativos, o enfoque do investigador passa por garantir que o processo analítico não é tendencioso e parcial. Deste modo, para assegurar o critério da fidelidade^v, o investigador recorreu a um diário de campo para registar no terreno os pensamentos emergentes, comentários sobre as entrevistas, ideias e dúvidas que foram surgindo ao longo do processo de recolha de dados e que mais tarde foram revistos durante a análise de dados. Posteriormente, na fase de análise dos dados, foi realizado um acordo intercodificadores, permitindo medir o grau de consistência do sistema de categorias criado. Para tal, recorreu-se ao *Kappa de Cohen* (Brennan & Prediger, 1981), tendo-se obtido um valor de 0.82^{vi}. Em adição, o envolvimento próximo entre o investigador e o objeto de estudo pelo facto de pertencer à organização em estudo contribuiu na mitigação de interpretações erróneas. Por fim, na fase final das conclusões, os resultados foram devolvidos aos participantes para que pudessem validar se as interpretações feitas pelo investigador refletem as visões e opiniões dos mesmos.

4 Análise e discussão dos resultados

A análise temática dos dados resultou na identificação de 17 metatemas que, de forma integrada, contribuíram para construir o mapa temático que tem como propósito responder ao OG: *avaliar a viabilidade de implementação de um regime flexível do serviço na Força Aérea*. Derivado do OG surgem três objetivos específicos:

- OE1: Conhecer os fatores que influenciam a conciliação trabalho-vida nos/as militares da Força Aérea;
- OE2: Aprofundar nas experiências dos/as militares da Força Aérea durante o período em que estiveram a prestar serviço remoto;
- OE3: Perceber a perceção dos militares quanto à viabilidade das medidas de flexibilização do serviço na Força Aérea.

4.1 Identificação dos fatores influenciadores de conciliação trabalho-vida

Pretende-se neste subcapítulo responder ao OE1. Para tal, a análise dos resultados permitiu construir um mapa temático com quatro grandes narrativas (cf. Tabela 1), sublinhando-se em termos de saliência (1) o ambiente relacional das equipas; (2) as características do contexto organizacional e (3) as características do contexto familiar.

Tabela 1 - Metatemáticas que estão associados à conciliação trabalho-vida

	N.º*	Ref.**
Ambiente relacional das equipas	9	36
Características do contexto organizacional	8	48
Características do contexto familiar	8	22
Permanente disponibilidade para o serviço	3	12

*N.º - refere-se à unidade de documentos que foram analisados e identificados com o tema relevante.

**Ref. – refere-se à unidade de códigos que foram associados ao tema no conjunto de dados.

Ambiente relacional das equipas: Um subtema proeminente neste metatema foi a sobrecarga de trabalho provocada pela escassez de recursos humanos. Por exemplo, um participante referiu:

Na altura — como quase sempre —, não temos aqui os três elementos que era suposto termos. Aliás, na altura, só cá estava eu — num sítio em que era suposto estarem três pessoas —, o que aliás explica porque é que isto acontece de eu ter trabalho excessivo e de não me conseguir desligar dele. (P2)

O ambiente relacional das equipas incluiu também o clima de apoio à assistência familiar. Na generalidade, os relatos mencionam a facilidade e disponibilidade que conseguem aceder e justificar a necessidade de recorrer a esses recursos. Por exemplo, o participante 1 disse: “em relação às chefias, nunca tive problemas, sempre que precisei de ir a consultas nunca ninguém disse que não, sem grandes stresses” (P1).

Características do contexto organizacional: é um metatema relacionado com os costumes, tradições e cultura organizacional^{vii}. Este metatema destacou-se, sobretudo, pelo cariz negativo na conciliação trabalho-vida. O subtema mais referido foi a atipicidade do serviço, os horários pouco convencionais, a intensidade e volume do trabalho e a imprevisibilidade das tarefas. Por exemplo, o participante 6 refere:

Há dias que parece que acontece tudo e vimos para cá às seis da manhã e saímos se for preciso às dez da noite, onze da noite ou uma da manhã...” (P6)

Características do contexto familiar: Este metatema envolveu respostas que enfatizaram a influência que a composição familiar tem na conciliação trabalho-vida. Incluiu a gestão das

responsabilidades familiares (*i.e.*, trabalho de cuidado e tarefas domésticas), ter filhos menores e ser pai/mãe torna-me numa pessoa diferente no serviço. A gestão das responsabilidades familiares foi o subtema mais referido e esteve muito associado ao tempo e energia dedicado ao cuidado das crianças menores, porque os pais e mães. têm de se coordenar para conseguir “pôr os filhos muito mais cedo à escola” (P4) ou porque a profissão do/a cônjuge não permite ter a disponibilidade necessária para ajudar no cuidado das crianças, sobrecarregando o/a militar nas responsabilidades familiares (e.g., relato de P9 da sua experiência a servir em regime por turnos): “Era uma situação que acabava por afetar a minha família, a minha mulher também trabalha por turnos [...] e por isso era bastante complicado gerir a responsabilidade das crianças. Felizmente, correu bem e sempre conseguimos conciliar as duas coisas, mas afetava” (P9).

4.1.1 Síntese conclusiva e resposta ao OE1

Em resposta ao OE1 — *Conhecer os fatores que influenciam a conciliação trabalho-vida nos/as militares da Força Aérea* —, baseado nos resultados obtidos, é possível apresentar os fatores predominantes em torno de três temas gerais: as características associadas ao ambiente relacional das equipas no serviço, as características associadas ao contexto organizacional e as características do contexto familiar.

A primeira conclusão mais geral que é possível fazer é que, no serviço militar — assim como na vida civil —, a conciliação trabalho-vida é influenciada por tensões existentes no serviço e no domínio familiar. Em adição, verificou-se que as características únicas da condição militar (e.g., destacamentos, dever de disponibilidade, serviços de alerta) são fatores que potenciam e elevam a perceção de conflito trabalho-vida nos/as militares.

A segunda conclusão que se retirou é que, embora os/as participantes tenham reportado algum nível de conflitualidade entre as esferas sociais, é um conflito que conseguem equilibrar, porque é uma condição inerente à profissão militar. Assim, embora haja conflitualidade entre os papéis sociais, os/as participantes aceitam essa condição com alguma naturalidade por ter sido uma decisão voluntária e consciente.

Apesar de o conflito trabalho-vida ser uma realidade do serviço militar que não consegue ser eliminado, consegue, porém, ser mitigado e gerido. Assim, a terceira conclusão que se extrai está relacionada com o clima de apoio social por parte das chefias que contribuiu para a avaliação geral positiva dos/as participantes quanto à conciliação trabalho-vida.

4.2 Experiência dos militares em telesserviço

Pretende-se neste subcapítulo responder ao OE2. Nesse sentido, foram identificados oito metatemas que moldaram a experiência dos/as participantes no período em que exerceram funções remotamente a partir do domicílio (cf. Tabela 2).

Produtividade: Este metatema constata predominantemente experiências de cariz positivo. Entenda-se por experiência de cariz positivo uma experiência que provoca sensações agradáveis ao sujeito e estão associadas a fatores facilitadores no cumprimento das tarefas e

objetivos. Os subtemas que destacaram este metatema foram a poupança nas deslocações pendulares, a maior flexibilidade para distribuir o trabalho ao longo do dia e a maior capacidade de concentração e diminuição de interrupções. O tempo poupado nas deslocações pendulares foi um aspeto referido com frequência (e.g., P1 e P4): “faz com que trabalhando à distância a partir de casa comece mais cedo, acabe mais tarde e ainda aproveite os pequenos intervalos para ir fazendo alguma coisa que seja útil em termos de gestão familiar” (P1).

Tabela 2 - Metatemáticas associadas às experiências dos/as participantes em telesserviço

	N.º	Ref.
<i>Vantagens</i>		
Produtividade	6	24
<i>Desvantagens</i>		
Barreiras tecnológicas;	7	19
Intensificação do serviço	7	15
Diluição das fronteiras da vida profissional, pessoal, familiar	6	20
Comunicação e passagem de informação	6	17
Isolamento profissional e social	5	10
Dificuldade de supervisionar o trabalho	3	7
Outros temas notáveis	3	8

Em adição, a flexibilidade para distribuir o trabalho ao longo do dia foi um aspeto muito frisado sobretudo pelos pais e mães militares, porque lhes permitia focarem-se nas atividades profissionais em horários noturnos menos convencionais para poderem dedicar tempo familiar nos períodos diurnos e convencionais. Por exemplo, o participante 1 refere que a flexibilidade permitia-lhe aproveitar melhor o tempo de descanso e dedicado à família, pela facilidade com que altera de papéis sociais estando em casa:

O tempo disponível em família é maior. Faz muita diferença agora que regressei ao trabalho presencial exclusivo por exemplo, não conseguir aproveitar a qualidade do fim de semana face às tarefas domésticas. (P1)

Barreiras tecnológicas: Este metatema envolve-se com relatos que enfatizaram a forma como a tecnologia influenciou a experiência durante o telesserviço. Atualmente, a tecnologia da FA, embora capaz de operar à distância, é datada, desatualizada e escassa. Por esses constrangimentos, surgem obstáculos que dificultam o serviço remoto, mas que, por outro lado, não o inviabilizaram por completo. Por exemplo, o participante 4 relatou a seguinte situação: “nós na altura da pandemia, fomos todos para casa — a malta levou os equipamentos, os *desktops* —; ninguém tem portátil atribuído, têm sempre um *desktop*, portanto, [...] — levaram o monitor e *desktop* para casa.” Ou seja, mesmo tendo sido uma medida contingencial e temporária, a Força Aérea conseguiu capacitar as pessoas com a tecnologia necessária para continuarem as suas funções remotamente a partir do seu domicílio.

Em adição, o constrangimento de trabalhar com informação classificada que não circula nos sistemas de informação por motivos de segurança é também uma característica da atividade militar e que limita o recurso a este regime. Por exemplo, a participante 2 refere:

Aqui (no gabinete) há realmente algumas vantagens, quer em termos de poder aceder a um processo físico, [...] quer reuniões sobre assuntos confidenciais que não são compatíveis com a utilização de meios telemáticos, como por exemplo o concelho superior de disciplina. (P2)

Intensificação do serviço: Muitos/as participantes mencionaram o efeito de intensificação do serviço em diferentes formas, quer seja pelo aumento da carga e/ou do ritmo de trabalho. Associada à intensificação do serviço estão fatores de saúde como o *stress*, a fadiga e perda de desempenho. Um exemplo desta situação pode ser lido na seguinte resposta da participante 3:

Temos noção que para alguns militares e civis na nossa instituição, o teletrabalho foi uma sobrecarga brutal. Porque as pessoas tinham chefias que não lhes permitiam separar o que era trabalho do que não era trabalho, portanto chegava à hora de sair e continuavam a trabalhar... chegava à meia-noite e ainda estavam a trabalhar. (P1)

4.2.1 Síntese conclusiva e resposta ao OE2

Perante o disposto nas secções anteriores e em resposta ao OE2, *como os/as militares classificam a experiência em que estiveram a prestar serviço remoto*, concluiu-se que, na generalidade, a opinião dos/as participantes é positiva, embora o grau de satisfação varie consoante determinados fatores (e.g., idade, n.º de filhos, idade dos filhos, função que ocupa).

Para os elementos com funções de execução, foi notório que o telesserviço aumentou a produtividade (e.g., menos distrações, menos deslocações pendulares), melhorou a conciliação trabalho-vida (e.g., mais autonomia e flexibilidade) e melhorou o bem-estar e saúde mental (e.g., redução de *stress*, mais proximidade da família). Porém, a exposição prolongada ao telesserviço realçou os seus efeitos adversos, ao nível da intensificação da carga de trabalho (e.g., mais horas de trabalho, maior dificuldade de comunicação e aumento do *stress*), da conciliação trabalho-vida (e.g., pais e mães tiveram maior dificuldade a gerir a diluição das fronteiras trabalho-vida) e da qualidade do serviço (e.g., barreiras tecnológicas, dificuldade de aceder a documentos confidenciais).

Para as chefias, o telesserviço foi um período “muito desafiante e muito trabalhoso” (P3). Em particular, realçaram a maior dificuldade em gerir os elementos das equipas, isto é, a capacidade de as chefias motivarem e estimularem a cultura e clima organizacional, através do convívio e socialização informal, dificulta o envolvimento e vínculo das pessoas na organização — sobretudo nos novos elementos nas equipas.

4.3 Percepção dos militares sobre a flexibilização do serviço militar

Pretende-se neste subcapítulo responder ao OE3. Para tal, a análise dos dados permitiu identificar seis metatemas: (1) aspetos positivos — flexibilização como uma oportunidade; (2) aspetos negativos — flexibilização como uma ameaça; (3) telesserviço; (4) horário flexível; (5) semana condensada e (6) outros temas notáveis (cf. Tabela 3).

Tabela 3 - Subtemas associados à opinião dos/as participantes quanto à viabilização de medidas de flexibilização do serviço

	N.º	Ref.
<i>Aspetos positivos – flexibilização como uma oportunidade</i>	6	43
Facilidade de implementação na área de apoio	5	6
Compatibilidade com a condição militar	4	8
Habilitação legal da chefia	4	8
Satisfação e motivação no trabalho	3	4
Compatibilidade na área das operações	1	17
<i>Aspetos negativos – flexibilização como uma ameaça</i>	7	65
Limitações de recursos humanos	4	12
Resistência à mudança	4	5
Compatibilidade na área das operações	3	35
Sentimentos de injustiça e desigualdade	3	5
Compatibilidade com a condição militar	2	5
Incompatibilidade nos turnos	2	3
Telesserviço	8	73
Horário flexível	8	28
Semana condensada	8	25
Outros temas notáveis	5	11

Aspetos positivos – Flexibilização como uma oportunidade: Este metatema é composto por características da organização que podem ser explorados para o benefício da mesma. Um subtema proeminente, neste metatema, foi a facilidade de implementação da flexibilização na área de apoio. Este subtema surge da percepção dos/as participantes que a flexibilização é um regime que se coaduna mais facilmente em funções com um trabalho de natureza “previsível” (P7) e “constante” (P3), nomeadamente na área de apoio (e.g., pessoal de administração, processos executivos). Por exemplo, o participante 1 descreveu este aspeto da seguinte forma:

Para quem está aqui, neste edifício, e que faz trabalhos, não vou dizer meramente administrativos, mas mais burocráticos [...]. Que passa o dia inteiro agarrada ao computador, isso tanto faço aqui como faço lá. Salvaguardando que, nos dias de serviço, estou cá, pronta para o serviço [...] e se mantenho na minha cabeça como algo que tem que acontecer e sem qualquer espécie de dúvida, acho que podemos estar abertos a um caminho diferente e é isso que eu acho que falta na instituição. (P1)

Aspetos negativos – Flexibilização como uma ameaça: Existem também aspetos que se constituem como uma ameaça e que levantam preocupações relativamente à viabilização da flexibilização do serviço. Um tópico referido com frequência foi a limitação dos recursos humanos para a implementação de regimes flexíveis de serviço. Por exemplo, o participante 3 refere:

Nós já somos poucos, e cada vez menos; cada vez mais somos nomeados para outras funções em acumulação. Nós somos chamados para tanta coisa que, se reduzir o tempo aqui, será possível mantendo a qualidade do serviço? Tenho alguma dificuldade sinceramente em conseguir visualizar. (P3)

Um dos subtemas mais apontadas foi a inevitabilidade da componente presencial das pessoas na operação e manutenção das aeronaves. Essa característica é intrínseca e incontornável da atividade aérea. Por exemplo o participante 7 respondeu:

Todo o nosso trabalho a fazer voos como na manutenção não é possível com o teletrabalho. [...] Sem pessoas aqui não conseguimos voar, nem fazer manutenção aos helicópteros. O nosso trabalho que tem espaço para ser feito à distância é este trabalho de gestão e de atualização de procedimentos e renovação de conhecimento que temos na esquadra. Agora, em termos de trabalho físico: voar, manter aeronaves... tem de ser feito fisicamente, não é possível e não há outra forma. (P7)

4.4 Implementação de um modelo híbrido

Um aspeto que foi mencionado com frequência foi a flexibilidade situacional (*i.e.*, um regime híbrido que complementa a componente presencial convencional com uma componente flexível, implementado de acordo com as necessidades do momento de forma pontual ou continuada). De forma quase transversal ($n=5$), os/as participantes expressaram interesse num horário híbrido que conjugasse o serviço presencial e o telesserviço. Na opinião do participante 1:

O ideal seria uma modalidade mista. Por exemplo, três dias em casa e dois dias presenciais ou quatro em casa e um dia presencial. Ou seja, flexível de forma a poder gerir o trabalho. [...] A nossa dinâmica normal aqui é que eu consigo gerir o trabalho a partir de casa sem problema nenhum, mas há alturas em que isso não é possível dependendo daquilo que vamos desempenhar na altura. Portanto, diria que o ideal seria uma modalidade mista e não de teletrabalho exclusivo. [...] Um dia em casa de teletrabalho por semana já era bom. Já fazia alguma diferença. Não era ideal, mas... como estamos tão longe do ideal que já era bom. (P1)

4.5 Viabilidade de implementação de um regime flexível na FA

Surge agora o momento para responder à questão central (QC), é viável implementar medidas de flexibilização da organização do serviço na Força Aérea para melhorar a conciliação

trabalho-vida dos/as militares, concluindo-se que a resposta é condicionalmente positiva, visto que está restrito a que determinadas condições se verifiquem.

Em primeiro lugar, referindo os resultados apresentados anteriormente, a viabilidade do regime de flexibilização dependerá de diversos fatores que já foram referidos, desde a função que a pessoa ocupa às características específicas do serviço (e.g., há recursos humanos suficientes para flexibilizar o serviço sem comprometer o cumprimento da missão?). Assim, a resposta à QC é condicionada. Porém, a resposta é condicionalmente positiva, porque, à exceção do participante 8 que serve num regime por turnos, todos/as os/as participantes deram um parecer positivo a pelo menos um regime flexível.

Ao nível funcional, os serviços de apoio e as funções que desempenham tarefas administrativas têm uma viabilidade elevada de implementação das medidas de flexibilização. Por sua vez, as funções relacionadas com a manutenção não têm viabilidade total para desempenhar determinados regimes flexíveis devido à natureza presencial do trabalho. Poderão porventura estar elegíveis, caso desempenhem tarefas administrativas ou caso seja uma medida para compensar de forma pontual a intensidade e atipicidade do serviço, no entanto, seria uma condição avaliada caso-a-caso. Por último, as funções associadas à componente operacional também não têm viabilidade total para desempenhar qualquer tipo de regime flexível, sobretudo por causa da atividade aérea. Caso contrário, esses militares poderão desempenhar as «tarefas de chão» em telesserviço, embora seja uma situação que carece da avaliação situacional. Já o horário flexível e a semana condensada não são viáveis, porque a imprevisibilidade da atividade aérea e a escassez de recursos humanos não garantem que seja um regime exequível de forma sustentável ao longo do tempo.

5 Conclusão

O presente estudo teve como objetivo explorar a viabilidade de implementação de medidas de flexibilização da organização do serviço militar na Força Aérea. Numa perspetiva metodológica qualitativa, recolheu-se dados através de entrevistas a militares da instituição, nas quais abordou-se a relação trabalho-vida, as suas experiências durante o período de serviço remoto a partir do domicílio e a perceção dessas pessoas relativamente à implementação de um regime flexível de serviço. Baseando-se numa análise temática dos dados, foi possível retirar algumas conclusões.

A análise dos fatores que influenciam a conciliação trabalho-vida nos/as militares da Força Aérea (OE1) permitiu perceber que existem fatores influenciadores na esfera profissional, na vida pessoal e familiar. A maioria das pessoas revelou ser a escassez de recursos humanos e a atipicidade do serviço os maiores complicadores da conciliação trabalho-vida. Por outro lado, as pessoas manifestaram-se satisfeitas quanto ao clima de apoio da chefia e dos pares no serviço. A informalidade das relações chefia/execução e a confiança da liderança foram apontados como os principais facilitadores da conciliação trabalho-vida.

Relativamente à experiência dos/as militares da Força Aérea durante o período em que estiveram a prestar serviço remoto (OE2), foi possível concluir que estes militares classificam a experiência de uma forma geral positiva. Os aspetos destacados que contribuíram para uma experiência positiva foi a melhor capacidade de concentração, a diminuição de distrações, a poupança nas deslocações pendulares e a maior facilidade em conciliar o trabalho com a vida pessoal e familiar. Por outro lado, as desvantagens demarcadas pelos/as participantes relacionam-se com a intensificação do trabalho, a diluição das fronteiras trabalho-vida e o isolamento social. No entanto, na generalidade, a experiência global do telesserviço foi positiva.

Por último, no que diz respeito à análise da perceção dos/as militares quanto à viabilidade das medidas de flexibilização do serviço na FA (OE3), foram abordadas três medidas: o telesserviço, o horário flexível e a semana condensada. De um modo geral, a perceção da viabilidade dos/as participantes dependeu das características funcionais que desempenham. A perceção geral é que os regimes flexíveis se adaptam facilmente às funções que executam tarefas administrativas ou que desempenham funções relacionadas com a área de apoio por serem atividades mais previsíveis, lineares e serem compatíveis com meios tecnológicos remotos. Por sua vez, a perceção das pessoas relativamente à viabilidade das medidas flexíveis nas outras áreas organizacionais vai depender de determinados pressupostos, por exemplo, se existe trabalho que não exija a presença física e se a dinâmica do serviço se coaduna com um regime flexível (e.g., qual é o grau de atipicidade e imprevisibilidade do serviço?). Não havendo atividades presenciais, os regimes de flexibilidade foram percebidos de forma positiva como ferramentas de motivação e compensação que podem ser usados pelas chefias sempre que acharem necessário.

Considerando o OG proposto de avaliar a viabilidade de implementação de um regime flexível do serviço na Força Aérea, concluiu-se que os regimes flexíveis são viáveis, porém são condicionados pelas características específicas de cada função e contexto. Sendo a FA uma organização multidiversificada, a implementação de medidas flexíveis generalizadas é um cenário irrealista. As medidas que parecem ser viáveis são aquelas que se adaptam melhor à circunstância do serviço. Porém, a implementação de medidas diferenciadas poderá gerar sentimentos de desigualdade e insatisfação entre as fileiras, comprometendo o funcionamento normal da instituição militar.

5.1 Limitações e sugestões para investigações futuras

Uma fragilidade assinalável deste estudo teve que ver com a amostra deste estudo ter tido uma representatividade de 89 % de militares casados/as e com filhos. Assim, é natural que haja um peso mais assinalável dos fatores familiares a interferirem no trabalho. Para atenuar esta situação, uma sugestão de um estudo futuro seria de inclusão de participantes pertencentes a outros contextos (e.g., pais/mães solteiros/as, jovens e indivíduos de classes sociais minoritárias). Outro aspeto não abordado foi a classe de praças na FA; seria interessante investigar este grupo de indivíduos, por ser a classe com mais *turnover* na instituição (Força

Aérea Portuguesa, 2018, 2019). Adicionalmente, a especialidade de Polícia Aérea seria relevante investigar, por ser uma especialidade com representatividade em todas as unidades, estabelecimentos e órgãos da FA.

Dada a natureza exploratória qualitativa deste estudo, um aspeto limitativo está relacionado com a impossibilidade de generalizar as conclusões para as restantes realidades da FA. Embora os resultados sejam relevantes do ponto de vista científico e prático, um aspeto que enriquecerá as conclusões deste estudo será o desenvolvimento de um projeto com uma amostra de dimensão superior e representativa da população da FA.

Atualmente (2022), a sociedade está a regressar à normalidade e aos poucos vão surgindo novos estudos com conclusões que permitem que a instituição adquira mais conhecimento e fique mais robusta para combater cenários semelhantes. Deste modo, recomenda-se o desenvolvimento de um documento legislativo interno que defina os conceitos de telesserviço e de outros regimes alternativos, que esclareça os critérios de elegibilidade e que estabeleça os limites da sua aplicação, tal como já foi feito pela Força Aérea dos Estados Unidos e por outros ramos das Forças Armadas nacionais.

6 Referências Bibliográficas

- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behaviour*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Allen, T., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated with Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-899B.5.2.278>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brennan, R. L., & Prediger, D. J. (1981). Coefficient Kappa: Some uses, misuses, and alternatives. *Educational and Psychological Measurement*, 41(3), 687–699. <https://doi.org/10.1177/001316448104100307>
- Despacho n.º 22/2020, de 16 de março de 2020, Medidas de Contingência para a Situação Epidemiológica do Novo Coronavírus - COVID-19 - Pessoal Militar, (2020).
- DGRDN. (2017). Estudo de caracterização sociodemográfica e de satisfação organizacional dos militares do Regime de Voluntariado e de Contrato dos três ramos das Forças Armadas Com a colaboração de: Adenda: Militares em formação.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Guerreiro, M. das D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Manual para as Empresas (CITE). <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/3130>

Kossek, E. E., & Lee, K.-H. (2017). Work-Family Conflict and Work-Life Conflict. In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.52>

Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139–149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>

Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. 33(1), 159–174. <https://doi.org/10.2307/2529310>

Rijo, F., Paulo Marreiros, J., Mairos, J., & Paquete, O. (2018, April). A Retenção dos Militares nas Forças Armadas. *Revista de Ciências Militares*, 1, 333–356. <http://hdl.handle.net/10400.26/36285>

Schneider, B., & Barbera, K. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (Vol. 1). Oxford University Press.

Silva, I. S., Gonçalves, E., & Costa, D. (2020). Conflito trabalho-família: Contributos para a sua caracterização e gestão. *Revista E-Psi*, 2020(3), 56–78. <http://www.revistaepsi.com>

ⁱ Ver Rau, B. L., & Hyland, M. M. (2002). Role Conflict and Flexible Work Arrangements: *The Effects On Attraction Applicant. Personnel Psychology*, 55(1), ou Igbaria M, Greenhaus JH. (1992). *Determinants of MIS employees' turnover intentions: A structural equation model. Communications of the ACM*, 35,3447.

ⁱⁱ No entanto, Kossek e Ozeki (1999) discutem que apesar da inconsistência de resultados da literatura, na generalidade os funcionários que experienciam níveis mais elevados de conflito trabalho-vida não faltam mais vezes ao trabalho do que os seus pares. Porém, há uma maior probabilidade de esses indivíduos faltarem ao trabalho por motivos relacionados com assistência à família (e.g. levar os filhos à escola ou ficar a cuidar de doentes em casa).

ⁱⁱⁱ Recorreu-se a um gravador de voz para registar a entrevista, à exceção do participante 9, que por motivos de segurança, não foi autorizada a gravação da entrevista no local.

^{iv} O primeiro passo deste processo requer uma leitura e releitura dos dados de início ao fim para poder obter um entendimento geral do que os dados «estão a dizer». O segundo passo inclui a codificação e registo de notas e ideias em todo o *corpus*. Em terceiro lugar, agrupam-se os códigos criados em potenciais temas, juntando todos os dados relevantes num mesmo tema. Em quarto, faz-se uma verificação da concordância da relação entre os temas e os códigos associados, criando um primeiro «mapa» temático de análise. Em quinto, realiza-se a análise, afinando as especificidades de cada tema, criando definições claras. Finalmente, no sexto passo, produz-se o relatório, selecionam-se os excertos que representam exemplos claros dos dados recolhidos. Nesta fase, estabelece-se a ponte entre a análise dos dados e a interpretação dos dados.

^v Fidelidade é um critério que significa que existe replicabilidade nos resultados obtidos, i.e., as conclusões extraídas dos dados são consistentes e independentes do investigador que realizou a análise (Gonçalves et al., 2021).

^{vi} Embora seja uma divisão arbitrária, Landis e Koch (1977) consideram que níveis de concordância acima de 0.81 como “quase perfeito” (p.165).

^{vii} A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, normas e crenças partilhadas pelas pessoas que orientam a interação entre colegas de profissão. A cultura pode ser transmitida através de símbolos, linguagem, narrativas (histórias) e práticas (e.g. tradições e rituais) (Schneider & Barbera, 2014).