

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR

2008/2009



TII

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA FORÇA AÉREA
PORTUGUESA**

JOSÉ DO CARMO GAMA CALDEIRA
CAPITÃO TPA



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
NA
FORÇA AÉREA PORTUGUESA**

CAP/TPAA José do Carmo Gama Caldeira

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

Pedrouços 2009



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
NA
FORÇA AÉREA PORTUGUESA**

CAP/TPAA José do Carmo Gama Caldeira

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA

Orientador: TCOR/PILAV Sérgio Pereira

Pedrouços 2009



Agradecimentos

À minha mulher Ana Bela. Por tudo, e sempre presente.

Aos meus camaradas, do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea (CPOS/FA) 2008/2009, pela paciência, ajuda e disponibilidade em apoiar-me.

Ao meu orientador, TCOR/PILAV Sérgio Pereira pelos ensinamentos e orientações para a execução deste Trabalho de Investigação Individual (TII).

Ao Director de Curso, COR/PILAV Luís Pedro Durães pelo empenhamento demonstrado com o curso e no apoio que me disponibilizou.

A todos o meu muito obrigado.



Índice

Introdução.....	1
1. A Gestão de Recursos Humanos	5
a. Enquadramento da Gestão de Recursos Humanos	5
b. A importância da Gestão dos Recursos Humanos.....	7
2. Gestão de Recursos Humanos na Força Aérea - Princípios e regras a que obedecem a colocação dos militares.....	9
3. Motivação	12
a. Teorias Motivacionais	12
b. A motivação aplicada à gestão das colocações da Força Aérea	16
4. Apoio social na colocação dos militares na Força Aérea	21
a. O Serviço de Acção Social da Força Aérea.....	21
b. Medidas de apoio social.....	22
(1) Apoio habitacional.....	22
(2) Educação.....	24
(3) Apoio psicológico.....	24
(4) Apoio a outros elementos do agregado familiar.....	25
(5) Apoio em caso de filhos deficientes	25
Conclusões.....	27
Bibliografia.....	31
Anexo A - Glossário	A - 1
Anexo B - Modelo Conceptual.....	B - 1
Anexo C – Entrevistas Realizadas.....	C - 1
Anexo D - Inquérito acerca da Motivação.....	D - 1
Anexo E - Despacho N° 16/97/A.....	E - 1

Lista de Imagens

Figura 1 – Pirâmide de necessidades de Maslow	1
Figura 2 – Factores Motivadores.....	14
Figura 3 – Quantas colocações já teve ao longo da sua carreira militar?.....	18
Figura 4 – Factores que contribuem para a motivação na colocação dos militares.....	18
Figura 5 – Factores que foram atendidos na colocação dos militares	19



Resumo

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) na Força Aérea Portuguesa (FAP), difere da gestão de recursos humanos de outra qualquer instituição ou organização unicamente no facto de, a Força Aérea Portuguesa ser uma Instituição militar, a qual só por isso, tem por incumbência, em conjunto com os outros ramos das Forças Armadas (FFAA), a defesa do território nacional.

Ser militar, implica inúmeras vezes ter de abdicar daquilo que lhes é mais chegado. É a(o) esposa(o), são os filhos pequenos ou grandes, é a estabilidade e conforto do lar trocados pelo frio ou calor duma qualquer tenda de campanha, é habituar-se aos mais diversos fusos horários, enfim, uma enormidade de situações que requerem alguma atenção.

Este Trabalho de Investigação Individual versa o tema “A Gestão de Recursos Humanos na Força Aérea Portuguesa” e irá centrar-se sobre as colocações na Força Aérea (FA), mais precisamente as colocações dos militares do Quadro Permanente (QP) da Força Aérea, numa perspectiva social, em termos de apoio social ao militar e respectiva família aquando da sua colocação em comissão normal, fora da área da sua residência habitual. Também se pretende analisar a motivação como factor a ter em conta nas colocações dos militares, com base em algumas teorias motivacionais.

Este estudo foi desenvolvido com base no método de investigação em Ciências Sociais proposto por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt.

Recomenda-se que, a motivação e os envolventes sociais dos militares passem a ser um factor a analisar aquando da decisão sobre colocações dos mesmos, de modo a potenciar os recursos humanos existentes.



Abstract

Human Resource Management (HRM), in the Portuguese Air Force (POAF), differs from the human resource management of any other institution or organization due to the fact that the POAF is a military institution, which has the task, together with the other branches of the Armed Forces, of defending the national territory.

Being a military often involves having to renounce to things, taken for granted for a civilian, that are very valuable in everybody's life. Wives and children and the stability and comfort of home are exchanged for extreme cold or heat, a tent, different time zones or several other situations that require some attention.

This research work deals with "The Human Resource Management in the Portuguese Air Force". It will have its focus in the postings in the POAF, specially, the ones of the permanent military staff. It will follow a social perspective, considering social support to the military and family when the soldier is posted on a place far away from the place where he lives. Based on some motivational theories, motivation is also regarded as a factor to consider, in HRM, when posting personnel.

This work was based on the research method for social sciences created by Raymond Quivy and Luc Van Campenhoudt.

It is recommended that the motivational and social factors of the military personnel be a factor to consider when deciding about postings, so that there is a better management of the existing human power.



Palavras-chave

Apoio Social, Área de residência habitual, Colocações, Gestão de Recursos Humanos, Militares, Motivação, Quadro Permanente, Satisfação.



Lista de Abreviaturas

ADM – Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas
CEM – Chefe do Estado-Maior
CEMFA – Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CPESFA – Comando do Pessoal da Força Aérea
CPSIFA – Centro de Psicologia da Força Aérea
DP – Direcção de Pessoal
EMFAR – Estatuto dos Militares das Forças Armadas
FA – Força Aérea
FAI – Ficha de Avaliação Individual
FAP – Força Aérea Portuguesa
FFAA – Forças Armadas
GAS – Gabinete de Acção Social
GRH - Gestão de Recursos Humanos
HRM - Human Resource Management
MDN – Ministério da Defesa Nacional
OS - Ordem de Serviço
POAF – Portuguese Air Force
QP – Quadro Permanente
RCMFA - Regulamento das Colocações dos Militares da Força Aérea
RDM - Regulamento de Disciplina Militar
RFA – Regulamento da força Aérea
RH – Recursos Humanos
SAS – Serviço de Acção Social
TII – Trabalho de Investigação Individual



Introdução

Num mundo em constante mudança em que as novas tecnologias evoluem num “abrir e fechar de olhos” e se apresentam novos desafios quer ao nível individual quer ao nível organizacional, é cada vez mais premente que as organizações intervenham na formação dos seus recursos humanos e na sua adequação à satisfação das necessidades organizacionais.

A Gestão dos Recursos Humanos (GRH) é sem dúvida uma das áreas mais importantes numa organização, uma vez que versa o capital humano e abrange áreas como o recrutamento, a formação, as colocações, a mobilidade, o apoio social, a remuneração, a carreira e a avaliação de mérito dos Recursos Humanos (RH).

Dois aspectos importantes na GRH prendem-se, por um lado com a premência da motivação dos trabalhadores e manutenção desta motivação no cumprimento da missão no seio da instituição e, por outro, a conciliação da actividade profissional com a vida familiar.

É nos termos do Despacho nº 16/97/A¹ de 27 de Junho do Chefe do Estado Maior da Força Aérea (CEMFA), que o Decreto Regulamentar nº 51/94 de 03 de Setembro estabelece as atribuições, competências e organização do Comando do Pessoal da Força Aérea (CPESFA). O CPESFA tem por missão assegurar a administração dos recursos humanos para a execução dos planos e directivas aprovadas pelo CEMFA.

A Direcção de Pessoal (DP)², órgão na dependência do CPESFA, tem por missão gerir os RH da Força Aérea (FA), ao mesmo tempo que assegura a sua disponibilidade e concilia as necessidades orgânicas com o desenvolvimento das carreiras.³

Das funções da DP, uma é a colocação dos militares em Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos militares e civis, sendo esta efectuada por nomeação em obediência a determinados princípios, nomeadamente, a satisfação das necessidades de serviço, a garantia das condições de desenvolvimento da carreira, o aproveitamento da capacidade profissional e a conciliação, sempre que possível, dos interesses pessoais com os do serviço.

¹ ANEXO F

² RFA 303-6, CAP. 6



Uma das características inerentes à condição militar é a permanente disponibilidade para o serviço, mesmo com o sacrifício da própria vida, implicando, entre outros aspectos, o afastamento destes da sua residência habitual, por vezes em resultado das colocações de serviço.

Aqui o apoio social toma especial importância, no sentido de promover o bem-estar social dos militares, procurando minimizar os efeitos nefastos no empenho dos militares.

Este Trabalho de Investigação Individual (TII) versa o tema “A Gestão de Recursos Humanos na Força Aérea Portuguesa” e irá centrar-se sobre as colocações na FA, numa dimensão social e motivacional. Vai indagar o apoio social prestado ao militar e ao respectivo agregado familiar aquando da sua colocação em comissão normal, fora da área da sua residência habitual. Também se pretende analisar em que medida é tido em conta a motivação do militar nas colocações.

A gestão das carreiras está relacionada com a movimentação e consequente colocação dos militares. Esta é uma das funções inerentes à GRH na FA, assim como o apoio social prestado, constituem-se como um pilar fundamental dessa gestão.

Excluem-se desta análise, as colocações resultantes da aplicação do Regulamento de Disciplina Militar (RDM) em virtude de decorrerem de motivos disciplinares, bem como as colocações por oferecimento que, por si só, já envolvem alguma motivação pela parte do militar a ser movimentado.

A temática versada neste TII é extremamente pertinente e relevante, no que toca ao universo dos militares do Quadro Permanente (QP), pois é relativo ao acompanhamento social dado ao militar e respectiva família aquando da sua colocação fora da área da sua residência habitual, com possíveis repercussões ao nível do seu bem-estar e no seu empenhamento no cumprimento da missão.

Na realização deste trabalho foram sentidas limitações de tempo face à complexidade e dimensão do assunto em apreço.

O trabalho foi desenvolvido com base no método de investigação em Ciências Sociais proposto por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, sendo a pergunta central que norteia esta pesquisa:

“Em que medida o Apoio Social, auxilia e motiva os militares nas suas colocações ao longo da sua carreira?”

Desta pergunta central derivam as outras quatro perguntas que a seguir se indicam:

P1 – Porquê a Gestão de Recursos Humanos?



P2 – Os princípios e regras das colocações dos militares do Quadro Permanente na Força Aérea obedecem a boas práticas de gestão?

P3 - A motivação dos militares é um factor tido em conta nas colocações?

P4 - Em que medida o apoio social minora os constrangimentos da colocação dos militares do Quadro Permanente fora da área da sua residência habitual?

Face à perspectiva de análise adoptada, formularam-se as seguintes hipóteses:

H1 – A motivação do militar é um factor que deve ser tido em conta nas colocações/movimentações dos militares.

H2 – O apoio social prestado aos militares no âmbito das colocações fora da área da sua residência habitual é minimamente acautelado.

Este TII baseou-se: na consulta de legislação; documentação relativa ao assunto; entrevistas realizadas⁴ a entidades que, pelas funções que desempenham e conhecimentos sobre o assunto se consideraram pertinentes; inquérito; internet e intranet da FA.

Relativamente às entrevistas realizadas, foram entrevistados: o Chefe do Serviço de Acção Social (SAS) da FA e o chefe da Repartição de Colocações e Transferências da DP.

A construção do modelo de análise⁵ implicou a elaboração dos seguintes conceitos fundamentais:

Apoio Social⁶ – conjunto de apoios de carácter social dados ao militar e seu agregado familiar.

Colocação⁷ – colocação de militares em Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos Militares, através de nomeação e de acordo com o quadro normativo aplicável.

Gestão de Recursos Humanos⁸ – A gestão de recursos humanos é a função da instituição que procura estabelecer o sistema de relações entre os vários funcionários, a melhor adequação de cada um deles à sua função e a melhor integração dos trabalhadores no todo da instituição.

⁴ Anexos C e D

⁵ Anexo B

⁶ Interpretação da missão do Serviço de Acção Social

⁷ Interpretação do EMFAR e do Despacho nº 68/2007

⁸ Disponível na [www: <URL: http://www.infopedia.pt/\\$gestao-de-recursos-humanos>](http://www.infopedia.pt/$gestao-de-recursos-humanos)



Motivação⁹ – factor que provoca, canaliza e sustenta o comportamento de um indivíduo.

Relativamente à estrutura do trabalho, o primeiro capítulo versa a Gestão dos Recursos Humanos, fazendo um breve enquadramento, em que se faz uma breve resenha da sua evolução e se reflecte na importância da GRH, respondendo à primeira pergunta derivada.

O segundo capítulo foca a GRH na FA, abordando os princípios e regras a que obedecem as colocações dos militares do Quadro Permanente na Força Aérea.

No terceiro capítulo debruçamo-nos sobre algumas teorias motivacionais situando a motivação como um factor a ter em conta na GRH. Analisa ainda, em que medida a motivação do militar é um factor tido em conta nas colocações, e testa-se a hipótese 1.

O quarto capítulo diz respeito ao apoio social na colocação dos militares da Força Aérea, abordando a missão e competências do Serviço de Acção Social (SAS) e aferindo as medidas de apoio social dadas aos militares aquando da sua colocação fora da área da sua residência habitual. Testa-se também a hipótese 2.

Por fim elabora-se a conclusão e como resultado desta investigação tecem-se algumas recomendações.

⁹ Livro de Administração de Stoner, James e Freeman Edward, 5ª Edição, Prentice-Hall do Brasil



1. A Gestão de Recursos Humanos

a. Enquadramento da Gestão de Recursos Humanos

Falar de GRH, num mundo cada vez mais complexo e em acelerada *mudança*, é falar no papel das pessoas para a organização e da capacidade da organização gerir em seu proveito este recurso vital.¹⁰

De facto, o desempenho da instituição depende da contribuição das pessoas que a compõem, da forma como se encontram organizadas e no investimento realizado no seu desenvolvimento.

Cada vez mais as organizações possuem uma visão mais abrangente do papel das pessoas. Deixa de haver uma visão das pessoas como simples recursos com competências para executar tarefas no sentido da prossecução dos objectivos da organização, para haver uma visão das pessoas na verdadeira acepção da palavra. Pessoas com atitudes, valores, crenças, aspirações, objectivos individuais e motivações.

Gerir pessoas implica, sem dúvida, um envolvimento de todos os membros da organização, manter as pessoas com as competências técnicas e comportamentais que mais se adequam aos objectivos da organização, manter um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências e ainda um investimento em mecanismos motivacionais.

Ao longo dos tempos a GRH evoluiu e teve maior relevância ao longo do século XX, particularmente a partir da década de 80. É nesta altura que a designação Gestão de Pessoal é substituída pela designação Gestão de Recursos Humanos, com um papel mais estratégico na organização, em detrimento do seu carácter mais administrativo.⁸

Na perspectiva da Gestão de Pessoal, em muitas organizações denominada de “Serviço de Pessoal”, não existe uma verdadeira função de gestão, uma vez que os seus objectivos se limitavam ao processamento dos salários e aos aspectos legais

¹⁰ IN Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas, 2006 Edições Lidel



relacionados com a contratação e o despedimento de pessoas. Aqui o enfoque é claramente administrativo e legal.¹¹

Uma outra abordagem evolucionária, prende-se com o facto de se passar a encarar as pessoas como um recurso equiparado aos outros factores de produção, em que se pretende a sua optimização e utilização eficiente. Há agora uma articulação com a estratégia económica da empresa, em que existe um sistema de recompensas em função do desempenho das pessoas.

Por fim, a GRH evolui para uma actividade estratégica da organização, em que se integra a estratégia de RH na estratégia global da organização.

A GRH, além das tarefas administrativas, passa a encarregar-se da resolução dos problemas humanos e organizacionais que afectam os indivíduos e as organizações, e o futuro de ambos.⁹

Neste contexto, é responsabilidade da Gestão de Recursos Humanos (GRH) a implementação de práticas ao nível do desenvolvimento de competências, gestão do desempenho, sistemas de recompensas, gestão de carreiras, alinhamento das expectativas dos indivíduos com as realidades e necessidades da empresa.

Daqui se depreende que a responsabilidade da GRH, assume duas vertentes, a da organização e a das pessoas.

Na FA Também existem estas duas vertentes, por um lado as necessidades e interesses organizacionais a satisfazer, com o intuito de se alcançar os objectivos da instituição, por outro lado, temos os recursos humanos com as suas motivações e interesses.

Na FA, instituição militar que é, existe uma gestão de carreiras, existe uma avaliação do desempenho do militar, traduzida na Ficha de Avaliação Individual (FAI) e sempre que possível um alinhamento dos interesses individuais com os interesses organizacionais.

¹¹ IN Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas, 2006 Edições Lidel



b. A importância da Gestão dos Recursos Humanos

Os recursos humanos numa organização são um bem deveras crítico, pois trata-se de pessoas com competências, interesses, motivações e objectivos próprios.

Em contrapartida, uma organização tem a sua missão, os seus objectivos, os seus interesses, que por vezes não coincidem com os interesses pessoais dos seus elementos humanos.

Pode afirmar-se que o sucesso das organizações, pode depender da vontade das próprias pessoas em assumir responsabilidades perante as suas tarefas e funções (Mitrani, 1992,14).

Aqui convém realçar mais uma vez os dois aspectos considerados extremamente importantes GRH, que se prendem, por um lado com a presença da motivação dos trabalhadores e manutenção desta motivação no desempenho das funções organizacionais e por outro, a conciliação da actividade profissional com a vida familiar.

Gerir pessoas no sentido de tirar o melhor partido do capital humano com vista à consecução da missão e objectivos da instituição é sem dúvida um grande desafio que se apresenta às instituições.

Neste contexto, pode considerar-se que a GRH interfere na organização a vários níveis, são eles:

“**A nível individual**, auxiliando cada um a concretizar os seus objectivos pessoais e conseqüentemente, aumentar a sua satisfação no trabalho;

A nível organizacional, integrando cada um de modo que contribua para os objectivos da própria organização;

A nível social, já que um indivíduo realizado contribui para o bem-estar social.”

Diferentes tipos de tarefa podem ser distinguidos na GRH, a saber:

“**Gestão Administrativa** – actividades de rotina, semelhantes em qualquer empresa, maioritariamente decorrentes do cumprimento de obrigações legais: inscrição na segurança social, tratamento da assiduidade, processamento de remunerações, manutenção de ficheiros actualizados de todo o pessoal. Estes assuntos estão mencionados no Contrato de Trabalho.



Gestão técnica – actividades que especificamente cada empresa desenvolve relativamente aos seus **recursos humanos** e decorrem de políticas mais globais de actuação: recrutamento, selecção, formação, preocupação com o bem-estar e gestão de conflitos.

Gestão estratégica – intervenções ao nível mais elevado da definição das políticas da empresa, considerando os **recursos humanos** como uma vantagem competitiva.”

Fazendo uma analogia para a Força Aérea, a Gestão técnica atrás mencionada cabe ao CPESFA, enquanto que a Gestão estratégica decorre da política de pessoal aprovada para a FA e de legislação em vigor.

Neste capítulo fez-se um breve enquadramento da GRH, no que respeita à evolução deste conceito e reflectiu-se na sua importância. Com este capítulo respondeu-se à 1ª pergunta derivada.



2. Gestão de Recursos Humanos na Força Aérea - Princípios e regras a que obedecem a colocação dos militares

A Gestão dos Recursos Humanos na Força Aérea é incumbência do CPESFA, sendo que a DP, órgão na sua dependência, tem por missão gerir os recursos humanos da FA, ao mesmo tempo que assegura a sua disponibilidade e concilia as necessidades orgânicas com o desenvolvimento das carreiras.

De acordo com o Art. 133º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), a colocação dos militares em Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos militares e civis, é efectuada por nomeação em obediência a determinados princípios:

- a) Satisfação das necessidades de serviço;
- b) Garantia do preenchimento das condições de desenvolvimento da carreira;
- c) Aproveitamento da capacidade profissional, avaliada em função da competência revelada e da experiência adquirida;
- d) Conciliação, sempre que possível, dos interesses pessoais com os do serviço, em especial no caso de militares cônjuges.”

De acordo com o art. 134º do EMFAR, são três as modalidades de nomeação dos militares para o exercício de cargos ou funções militares, desempenhados em comissão normal: escolha, oferecimento e imposição de serviço.

Afigurar-se-iam interessantes as percentagens relativas a cada um destes tipos de colocações na FA, no entanto, não foi disponibilizada esta informação.

A nomeação por escolha¹² processa-se sempre que a satisfação das necessidades ou o interesse do serviço devam ter em conta as qualificações técnicas e as qualidades pessoais do nomeado, assim como as exigências das funções ou do cargo a desempenhar, sendo da competência do Chefe do Estado-Maior (CEM) do ramo.

Apesar de estar fora do âmbito deste trabalho, a nomeação por oferecimento¹³ consagra duas vertentes. A primeira quando assenta na declaração do militar, que de uma forma expressa, se oferece para exercer determinada função ou cargo. A segunda vertente,

¹² Art. 135º do EMFAR

¹³ Art. 136º do EMFAR



quando se processa por convite aos militares que satisfaçam os requisitos técnicos e profissionais exigidos, devendo este convite ser divulgado através de Ordem de Serviço (OS).

A nomeação por imposição¹⁴ processa-se por escala, com vista ao exercício de função ou cargo próprios de determinado posto. Nesta escala, constam os militares que satisfaçam os requisitos técnicos e profissionais exigidos para o exercício de determinadas funções ou cargos.

Uma outra situação que se apresenta é a diligência¹⁵. Nesta, o militar que por razões de serviço, exerce transitoriamente funções fora do organismo onde esteja colocado.

Qualquer uma das modalidades de nomeação do militar pode implicar a colocação deste fora da área da sua residência habitual e haver necessidade de apoio social ao militar e respectivo agregado familiar.

Relativamente às regras que norteiam as colocações dos militares da FA, estas estão consagradas no Regulamento das Colocações dos Militares da Força Aérea (RCMFA), nomeadamente nos Despachos do CEMFA nº 01/99/A de 12 de Janeiro e nº 68/2007 de 18 de Setembro.

De acordo com este despacho, a nomeação por escolha opera-se independentemente de qualquer ordenação ou escala e tem em conta os seguintes critérios de verificação cumulativa:

- exigências do cargo ou das funções a desempenhar;
- adequação das qualificações técnicas e das qualidades pessoais do militar às exigências do cargo ou das funções a desempenhar.

Ainda de acordo com o referido despacho, a nomeação por imposição obedece aos seguintes critérios cumulativos:

- Satisfação dos requisitos técnicos e profissionais necessários para o exercício de determinada função própria do posto ou cargo;
- Maior tempo de permanência na colocação.

¹⁴ Art. 137º do EMFAR

¹⁵ Art. 138º do EMFAR



Na nomeação por imposição, os militares são ainda ordenados tendo em conta a maior ou menor antiguidade no posto, consoante os casos previstos no nº2 do Art. 5º do Despacho do CEMFA nº 01/99/A, de 12 de Janeiro.

A colocação dos militares é uma necessidade premente da FA, para a consecução da sua missão. Daí a necessidade de ajustar a utilização racional dos RH na FA, em particular, perante situações de comprovada especificidade, onde é exigido pessoal qualificado e/ou especializado.

Como se viu anteriormente, os princípios a ter em conta nas colocações dos militares, consagrados no Art. 133º do EMFAR apontam como prioridade a satisfação das necessidades do serviço, o desenvolvimento da carreira, a capacidade profissional e a conciliação dos interesses pessoais com os do serviço. No entanto, ao observar os critérios de nomeação por escolha, não existe qualquer referência à conciliação dos interesses pessoais com os do serviço. Na nomeação por imposição, o que se pode considerar como conciliação dos interesses pessoais com os do serviço, prende-se com a ordenação dos militares consoante a maior ou menor antiguidade no posto, tendo em conta a declaração de preferência na área de colocação e a residência habitual do militar.

Com esta observação podemos concluir que os princípios das colocações, na vertente dos interesses organizacionais poderá haver uma boa prática de gestão, na medida em que estes são sempre atendidos, uma vez que a conciliação dos interesses pessoais vem em último plano. Relativamente às regras das colocações na vertente interesses pessoais, em que é considerado unicamente a área de colocação e a residência habitual do militar, parece-me que poderia haver melhorias, através da consideração de outros factores motivacionais, que irão ser tratados nos próximos capítulos.

Por vezes existe uma dicotomia conflitual entre os interesses pessoais e institucionais que podem interferir com a motivação dos militares.

Qualquer situação que se prenda com a colocação de militares, torna-se quase sempre um factor de instabilidade, ansiedade, por vezes de insegurança, para o militar. Ainda mais quando se trata da colocação fora da área da sua residência habitual, que pode implicar reacções ao nível da estabilidade emocional, influenciando desta forma o desempenho do militar e conseqüentemente os objectivos institucionais.

Neste capítulo foram abordados os princípios e regras a que obedecem a colocação dos militares do QP da FA, e respondeu-se à segunda pergunta derivada.

Este capítulo foi elaborado com base em legislação relativa ao assunto versado.



3. Motivação

Uma organização para cumprir a sua missão e atingir os seus objectivos, necessita de um certo nível de comprometimento e de esforço por parte do seu elemento humano.

Neste contexto, foram criadas teorias sobre motivação, numa abordagem aos factores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.

Nesta sequência, este capítulo vai debruçar-se sobre as várias teorias que abordam a motivação e satisfação das pessoas relativamente ao trabalho.

Várias teorias tentaram explicar o que motiva as pessoas para trabalhar.

a. Teorias Motivacionais

“Abraham Maslow (1908-1970) identificou um conjunto de necessidades que as pessoas tentam satisfazer. Logo que um tipo de necessidade é satisfeito, outro tipo de necessidade aparece para ser satisfeito. Estabelece-se assim uma hierarquia de necessidades que Maslow catalogou da seguinte forma:



Figura 1 – Pirâmide de necessidades de Maslow

Necessidades fisiológicas ou básicas – relacionadas com a sobrevivência e incluem a necessidade de comer, vestir, abrigo. São comuns a todos os animais pois são instintivas ou inatas. Alguns elementos das nossas sociedades, como os sem-abrigo, não satisfazem as necessidades básicas. No trabalho, a satisfação dessas necessidades correspondem ao pagamento de um salário.

Satisfeitas as suas necessidades básicas as pessoas preocupam-se com a sua segurança.



Necessidade de segurança – relacionadas com a segurança física em casa ou no emprego que deve oferecer um espaço de trabalho limpo e organizado. O emprego em si tem de ser seguro e os empregados devem poder usufruir de esquemas de reforma ou cobertura em caso de doença. Como hoje muitos empregados estão ameaçados, há muitas pessoas para quem esta necessidade não está satisfeita.

Necessidades sociais – são exclusivas do ser humano e têm a ver com a necessidade de afeição, de auto-respeito e de participação. Num ambiente de trabalho estas necessidades são satisfeitas pela camaradagem com colegas, o prazer de trabalhar em grupo, a sensação de pertença àquela organização.

Satisfeitas estas necessidades, aparece então algo de pessoal.

Necessidade de estima – têm a ver com a necessidade de reconhecimento pessoal, com o desejo de domínio e de prestígio, isto é, possuímos auto-imagem positiva e vemos os nossos desempenhos valorizados e apreciados pelos outros. Traduz-se, geralmente, num título ou alguma forma de relevo ou prestígio.

Necessidades de auto-realização – são motivações de nível mais elevado, pois têm a ver com necessidades de expressão crítica e de conhecer, com a ambição pessoal: num contexto de trabalho seria obter grande satisfação através da execução de trabalho que envolva muita responsabilidade e/ou que seja altamente criativo ou em que haja um amplo reconhecimento da sua qualidade e importância.”

Observa-se nesta teoria, que quando todas as necessidades abaixo da auto-realização forem satisfeitas¹⁶, o indivíduo motiva-se com a necessidade de auto-realização, pelo que vai procurar o crescimento pessoal no seu trabalho e sente necessidade de novas responsabilidades.

Tomando consciência das diferentes necessidades de auto-realização dos subordinados, as organizações podem usar diferentes abordagens no sentido de permitir o alcance tanto dos objectivos pessoais do elemento humano como dos objectivos organizacionais.

Pelo exposto, podemos concluir que ao abrigo desta teoria, sem dúvida que a motivação é um factor a ter em conta na GRH.

¹⁶ Stoner, James e Freeman Edward em Administração, Quinta Edição, Prentice-Hall do Brasil



Em todas as organizações e no caso em concreto da FA, o ideal seria promover a motivação a todos os níveis consagrados nesta teoria, de forma a manter a canalização e sustentação do comportamento do indivíduo no sentido da maior produtividade com vista nos objectivos organizacionais.

Passemos agora à teoria de Herzberg que vem na sequência da teoria de Maslow.

“A teoria de Frederick Herzberg vem na sequência da teoria de Maslow e apresenta dois factores: os factores higiénicos, que têm a ver com contexto de trabalho e os factores motivadores, que têm a ver com o conteúdo de trabalho.

Segundo Herzberg, os factores desmotivadores (higiénicos) são: a segurança, o estatuto, as relações com os subordinados, a vida pessoal, as relações com o grupo, o salário, as condições de trabalho, as relações com os superiores, a supervisão e a política geral da empresa. Os factores motivadores que contribuem para a satisfação são o crescimento, a responsabilidade, o trabalho em si, o reconhecimento e a realização.

Factores desmotivadores	Factores motivadores
Segurança	Responsabilidade
Salário	Desafio e sucesso
Benefícios colaterais	Satisfação no trabalho
Política da companhia	Reconhecimento
Condições de trabalho	Progresso e Crescimento

Figura 2 – Factores Motivadores

Os factores desmotivadores estão relacionados com a insatisfação no trabalho e os factores motivadores estão relacionados com a satisfação.

Herzberg vem reforçar a ideia de que a ausência de bem-estar nas relações com os superiores, pares ou subordinados é indutora de insatisfação, bem como evidenciar a necessidade de reconhecimento, da identificação com o conteúdo de trabalho, da responsabilidade, como o meio de motivar e assim, incrementar a produtividade nas organizações.



No entanto, Herzberg nunca conseguiu provar que um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo. O que conseguiu provar foi que um trabalhador que tem um bom desempenho é um trabalhador feliz.

Não podemos esquecer que os factos que motivam as pessoas mudam ao longo da vida (por ex: solteiro, casado, perto da reforma, etc..) embora muitos estudos tenham encontrado muitas semelhanças na forma como as pessoas ordenam os seus factores de motivação. Um factor frequentemente citado por pessoas de todas as idades, é o "respeito por mim como pessoa" e, em épocas de crise económica, o emprego seguro é uma boa fonte de motivação."

Pela teoria de Herzberg observa-se que não se prova que um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo, pelo que se pode depreender que nem sempre contribui para os objectivos organizacionais.

Pelo exposto, podemos concluir que ao abrigo desta teoria, a motivação deve ser um factor a ter em conta na GRH pelo facto dos factores motivadores contribuírem para a satisfação do indivíduo, apesar de não garantir um trabalho produtivo.

Desta forma, conclui-se que ao abrigo desta teoria, a motivação é um factor que deve ser tido em conta na GRH.

Passemos agora ao que defende McGregor.

"McGregor opõe à visão pessimista do homem (teoria x) a visão optimista do homem (teoria y):

Segundo a teoria **x**, o homem:

- não gosta de trabalhar;
- tem necessidades de ser controlado
- deve ser castigado, para dessa forma se obter dele o esforço que irá permitir atingir os objectivos da empresa;
- deseja, fundamentalmente, segurança, tem poucas ambições e procura fugir das responsabilidades:
- não gosta de mudanças.

Na perspectiva da teoria **y**, o homem:

- pode ver o trabalho de forma natural como descansar ou distrair-se;
- é capaz de se auto-dirigir e de auto-controlar. Deseja atingir objectivos e tem capacidades de iniciativa;



- aceita responsabilidades, não as evita. Antes, procura-as desde que estejam de acordo com os seus objectivos;
- possui criatividade, imaginação e capacidade de decidir e resolver problemas;
- para além da segurança, deseja ver satisfeitas as suas necessidades sociais, de estima e auto-realização.”

Da observação desta teoria dicotómica, as organizações podem tirar pistas para aquilo que se pode considerar serem factores motivadores.

Pelo exposto, podemos concluir que ao abrigo desta teoria, a motivação também deve ser um factor a ter em conta na GRH.

Relativamente à FA, parece-me que se deverá partir do pressuposto consagrado na teoria y de McGregor, partindo do princípio de que, quem abraça a carreira das armas tem uma motivação forte, e forçosamente que abraçar a condição militar e estar consciente dela. A questão prende-se com a manutenção dessa motivação, de maneira a continuar a canalizar todo o potencial humano para a organização.

A importância das teorias motivacionais prende-se com o facto de servirem de orientação para as diversas organizações, compreenderem os factores que podem estar na base do que se considera a motivação humana, e que impele o comportamento do indivíduo na organização.

No intuito de indagar em que medida as teorias motivacionais aqui explanadas são relevantes como elemento orientador na gestão das colocações, em entrevista realizada ao MAJ Carvalho, foi respondido que a colocação dos militares obedece aos princípios estipulados no art. 133º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), onde constam factores como a carreira, a capacidade profissional e os interesses profissionais.

b. A motivação aplicada à gestão das colocações da Força Aérea

Vários indicadores, considerados como factores motivadores para o militar, foram seleccionados para avaliar o conceito motivação. São eles: área de colocação, carreira, desafio, função a desempenhar, interesses pessoais, realização, responsabilidade.



De acordo com entrevista realizada ao MAJ Carvalho, em que se perguntou “Em que medida são tidos em conta os factores motivacionais (Área de colocação; Carreira; Desafio; Função a desempenhar; Interesses pessoais; Realização; Responsabilidade) do militar aquando da sua colocação?”, foi respondido que “A colocação dos militares obedece aos princípios estipulados no artº 133 do EMFAR e neles constam a carreira, a capacidade profissional e os interesses pessoais.”

Efectivamente, também são tidas em consideração as recomendações das diversas Unidades/Órgãos da Força Aérea (FA). Todas as situações relativas a colocações são analisadas e satisfeitas quando a necessidade do serviço o justifica e existem meios para a colmatar.

É claro que as colocações dos militares são um processo muito complexo, em que vários factores, tais como necessidade do serviço, carreira, interesses pessoais, por vezes entram em conflito e não existe capacidade para harmonizar todos os casos, isto é, nem sempre poderão ser atendidos factores motivacionais.

Relativamente aos outros factores motivacionais, que não foram observados como tidos em consideração na colocação dos militares, tais como desafio, função a desempenhar, realização e responsabilidade, não existem mecanismos formais de aferição junto dos militares, o que não significa que informalmente estes factores não tenham também a sua influência nas colocações.

Face ao exposto, observa-se que alguns factores motivacionais são tidos em conta na colocação dos militares, na medida em que é possível aplicá-los.

Esta secção versou o conceito motivação, analisando se os indicadores deste conceito são tidos em consideração nas colocações dos militares. Observou-se que alguns factores motivacionais, tais como a carreira, a capacidade profissional e os interesses pessoais, na medida em que é possível a sua aplicação, são tidos em conta na colocação dos militares.

Foi feito um inquérito a militares do QP, em cuja amostra, 43% dos militares tiveram 3 a 5 colocações e 39% mais de 5 colocações ao longo da sua carreira.

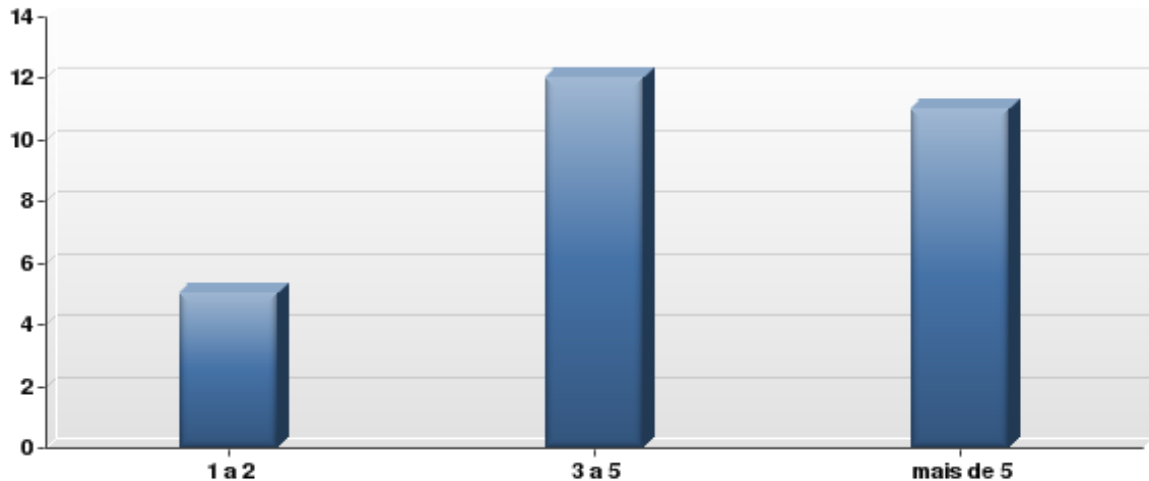


Figura 3 – Quantas colocações já teve ao longo da sua carreira militar?

Foi perguntado, em que medida considera que determinados factores contribuem para a motivação na colocação dos militares.

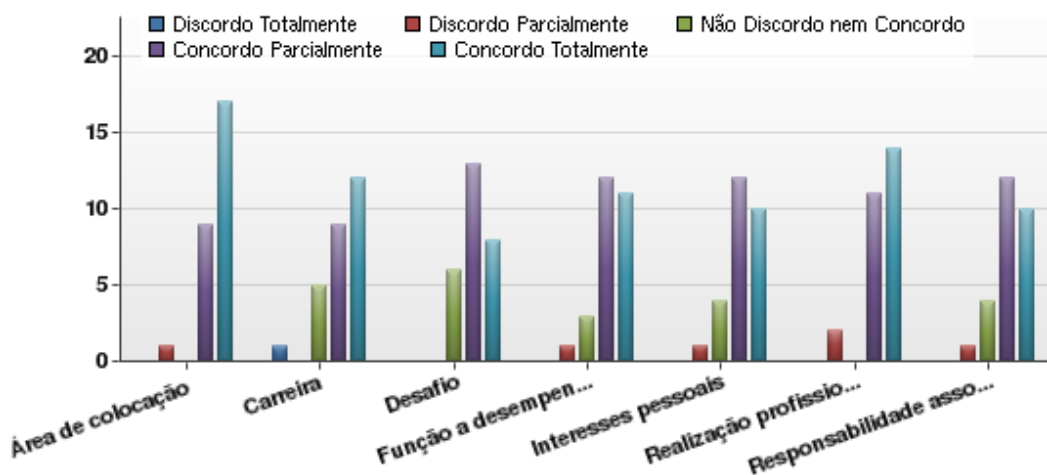


Figura 4 – Factores que contribuem para a motivação na colocação dos militares

As respostas relativamente aos factores motivacionais analisados encontram-se neste quadro e sintetizam-se da seguinte forma:

- Área de colocação: 62,96% responderam que concordam totalmente e 33,33% que concordam parcialmente;
- Carreira: 44,44% concordam totalmente e 33,33% concordam parcialmente;
- Desafio: 29,63% concordam totalmente e 48,15% concordam parcialmente;



- Função a desempenhar: 40,74% concordam totalmente e 44,44% concordam parcialmente;
- Interesses pessoais: 37,04% concordam totalmente e 44,44% concordam parcialmente;
- Realização profissional: 51,75% concordam totalmente e 40,74% concordam parcialmente;
- Responsabilidade associada: 37,04% concordam totalmente e 44,44% concordam parcialmente.

Face ao resultado do inquérito, estamos em condições de testar a hipótese 1:

- H1: A motivação do militar é um factor que deve ser tido em conta nas colocações/movimentações dos militares.

Esta hipótese é confirmada, uma vez que no inquérito, as respostas são francamente positivas relativamente aos factores que contribuem para a motivação na colocação dos militares, daí que deverão ser tidos em conta, na medida do possível.

Foi perguntado, em que medida ao longo da vida militar, sentiu que foram atendidos determinados factores nas suas colocações.

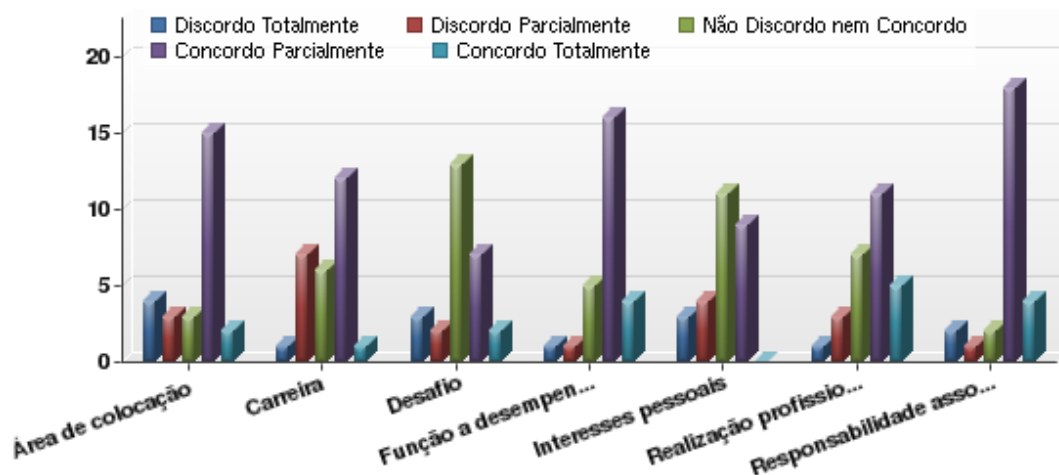


Figura 5 – Factores que foram atendidos na colocação dos militares

As respostas relativamente aos factores motivacionais analisados encontram-se neste quadro e sintetizam-se da seguinte forma:

- Área de colocação: 7,41% responderam que concordam totalmente e 55,56% que concordam parcialmente;
- Carreira: 3,70% concordam totalmente e 44,44% concordam parcialmente;



- Desafio: 7,41% concordam totalmente e 25,93% concordam parcialmente;
- Função a desempenhar: 14,81% concordam totalmente e 59,26% concordam parcialmente;
- Interesses pessoais: 0,00% concordam totalmente e 33,33% concordam parcialmente;
- Realização profissional: 18,52% concordam totalmente e 40,74% concordam parcialmente;
- Responsabilidade associada: 14,81% concordam totalmente e 66,67% concordam parcialmente.

Da análise ao inquérito, observa-se que a área de colocação, a função a desempenhar, a realização profissional e responsabilidade associada, foram factores francamente sentidos, como tidos em conta, pelos militares aquando das suas colocações. Daqui se depreende que estes factores são tidos em conta na colocação dos militares.

Esta observação associada à constatação acima referenciada de que a carreira, a capacidade profissional e os interesses pessoais, são factores tidos em conta por imperativos legais, julga-se estar em condições de concluir que de facto existem factores motivacionais que são tidos em conta nas colocações, tendo sido respondida a pergunta derivada 3.



4. Apoio social na colocação dos militares na Força Aérea

Sem dúvida que uma das características da condição militar é a permanente disponibilidade para o serviço, mesmo com o sacrifício da vida dos militares, implicando o afastamento destes da sua residência habitual, por vezes em resultado das colocações de serviço.

Neste capítulo vai ser abordado o papel do SAS da Força Aérea FA, como elemento fundamental do apoio social aos militares, assim como vão ser abordados vários indicadores relacionados com o apoio social na colocação dos militares da FAP). São eles, apoio habitacional, educação, apoio psicológico, apoio a outros elementos do agregado familiar e apoio em caso de filhos deficientes.

A escolha destes indicadores prende-se com a importância dada à família, considerada como o baluarte da estabilidade emocional do militar, com implicações na sua motivação, em razão do desempenho de funções nas áreas geográficas onde os mesmos se inserem.

a. O Serviço de Acção Social da Força Aérea

O apoio social na FA compete ao SAS, órgão na dependência do CPESFA, e tem por missão “...promover o bem-estar social e assegurar o apoio social do pessoal da Força Aérea de acordo com os normativos em vigor.”¹⁷

De entre as suas competências destacam-se:

“- Propor as medidas tendentes a dar solução a situações e condições sociais e psicológicas com efeito negativo da missão”;

- Estabelecer contactos com as Unidades e Órgãos da FA, tendo em vista o desenvolvimento das acções de natureza social e o apoio técnico dos GAS;

- Apoiar o pessoal da FA na resolução de casos e processamento dos direitos sociais a que tenha acesso;

- Estudar e divulgar a legislação social com interesse para o pessoal militar e civil;

¹⁷ Decreto-Regulamentar nº 51/94 de 3 de Setembro



- Dar pareceres, elaborar relatórios e apresentar propostas e recomendações.”¹⁸

No sentido de efectivar a sua missão no universo da FA, o SAS estende-se a todos os Órgãos e Unidades da FA, através dos GAS das diferentes Unidades, na dependência directa do comandante da Unidade.

A acção dos GAS¹⁹ prende-se com a concretização dos programas estabelecidos pelo SAS, assim como com a resolução de problemas localmente, em coordenação com as várias subunidades e sob a orientação do Comando. Quando tal facto não for possível, o assunto em questão transita para o SAS, através do Comandante.

Estão constituídos GAS nas seguintes Unidades/Órgãos da FA: Aeródromo de Manobra nº 1 (AM1); Aeródromo de Trânsito nº 1 (AT1); Base Aérea nº 1 (BA1) que serve também todo o complexo de Sintra; Base Aérea nº 4 (BA4) que serve também o comando da Zona Aérea dos Açores (cZAA); Base Aérea nº 5 (BA5); Base Aérea nº 6 (BA6); Base Aérea nº 11 (BA11); Base do Lumiar (BALUM); Campo de Tiro de Alcochete (CTA); Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA); Comando Operacional da Força Aérea (COFA); Depósito Geral de Material de Força Aérea (DGMFA) que serve também o Grupo de Engenharia de Aeródromos (GEAFA) e o Museu do AR (MUSAR); Estação de Radar nº 1 (ER1); Estação de Radar nº 2 (ER2); Estação de Radar nº 3 (ER3) e por fim o Serviço de Acção Social (SAS) que serve o pessoal colocado no complexo de Alfragide.

b. Medidas de apoio social

(1) Apoio habitacional

Não sendo incumbência do SAS, este apoio encontra-se consagrado no Decreto-Lei nº 172/94 de 25 de Junho, no sentido de minorar os inconvenientes resultantes do afastamento da residência habitual²⁰, estando previsto a atribuição, aos militares do Quadro Permanente, de alojamento condigno para si e para o seu agregado familiar, ou nesta impossibilidade, a atribuição de uma quantia a título de suplemento de residência. Prevê ainda, a atribuição de um abono compensatório das

¹⁸ Intranet - Portal da Acção Social

¹⁹ Determinação nº 1/2002 do Comando do Pessoal da Força Aérea

²⁰ Art. 122º do EMFAR



despesas resultantes da deslocação decorrentes da nova colocação, e do transporte da bagagem.

Neste contexto, podemos aferir a existência de duas vertentes no âmbito deste apoio. A primeira vertente diz respeito ao alojamento propriamente dito e a segunda vertente ao suplemento de residência que reveste a natureza de ajuda de custo.

Quanto ao fornecimento de alojamento²¹, este tem lugar quando os militares são colocados em local que dista mais de 30 Km da área da sua residência habitual, e mediante o pagamento de uma contraprestação mensal.

Este alojamento pode ser efectivado, quer em casas de habitação do património das Forças Armadas ou por si arrendadas quer em aquartelamento militar. A condignidade do alojamento tem a ver com a dimensão do agregado familiar, o posto e a natureza das funções a exercer.

As Unidades da FA que têm casas sob a sua gerência são: CFMTFA na Ota, ER1 em Monchique, BA4 em Lajes, BA5 em Monte Real, BA11 em Beja.

Na impossibilidade de fornecimento de alojamento ao militar e respectivo agregado familiar, na situação a que este tenha direito, é fornecida uma quantia compensatória, designada de suplemento de residência.

De notar que no âmbito destas disposições, considera-se agregado familiar do militar, as pessoas que tenham direito aos benefícios decorrentes do Regulamento de Assistência na Doença aos Militares das Forças Armadas (ADM).

Ora, face às novas condições de acesso à inscrição como beneficiário da ADM, em que o cônjuge e ascendentes que sejam abrangidos por outro regime de protecção social deixam de ter direito à qualidade de beneficiário, e face aos montantes dos rendimentos auferidos por parte dos ascendentes que dão acesso à inscrição como beneficiário da ADM, considera-se inadequado este conceito de agregado familiar. Também associado ao facto de que o conceito de agregado familiar para efeitos fiscais não se enquadra no conceito de agregado familiar para efeitos de fornecimento de alojamento ao militar e respectivo agregado familiar.

²¹ Decreto-Lei nº 172/94 de 25 de Junho, Art. 1º



O valor do suplemento de residência e as regras da sua atribuição estão consagradas no Decreto-Lei nº 172/94 de 25 de Junho, sendo pertinente referir que, também se encontra consagrada a possibilidade de atribuição de um valor superior ao fixado para o suplemento de residência, em casos excepcionais, e resultantes do elevado nível de preços correntes no mercado local de habitação, concedido através de Despacho conjunto dos Ministros da Defesa Nacional e das Finanças.

É também relevante referir que o direito ao suplemento de residência caduca decorridos cinco anos desde o dia em que o militar se apresenta para iniciar funções. Situações existem em que o militar vê caducado o seu direito ao suplemento de residência e se mantém colocado na mesma área de colocação.

É claro que apesar de existir apoio habitacional não quer dizer que este consiga responder a todas as solicitações e que o suplemento de residência faça face aos encargos que realmente o militar tem neste contexto.

Não foi objecto de estudo, no âmbito do presente trabalho o ponto de situação actual do apoio habitacional dado aos militares da FAP.

(2) Educação

Entende-se como educação, o apoio prestado no âmbito da colaboração para com o militar e seu agregado familiar, na transferência ou procura de unidade educacional, seja berçário, creche, jardim-de-infância ou escola, para os seus descendentes ou equiparados.

Apesar deste apoio não ser do âmbito do SAS, este desenrola-se através das suas assistentes sociais, que por solicitação do militar desempenham um papel informacional e de encaminhamento.

Não foi objecto de estudo, no âmbito do presente trabalho o ponto de situação actual do apoio educacional dado aos militares da FAP.

(3) Apoio psicológico

O apoio psicológico ao militar e por vezes ao seu agregado familiar, tanto pode ser desencadeado pelo próprio militar como por terceiro. Aqui o apoio social por parte do SAS desenrola-se através do encaminhamento para o Centro de Psicologia da FA (CPSIFA).



(4) Apoio a outros elementos do agregado familiar

O apoio a outros elementos do agregado familiar, envolve os elementos a cargo do militar ou que dele dependam por motivos de saúde, nomeadamente cônjuge e ascendentes ou equiparados.

O apoio social através do SAS desenrola-se em duas vertentes, consoante a análise caso a caso. Ou através do apoio à criação de condições para o deslocamento destes elementos, ou nesta impossibilidade através da mediação entre o militar e os órgãos gestores de pessoal, mediante a elaboração de pareceres e relatórios e apresentação de recomendações.

(5) Apoio em caso de filhos deficientes

Aqui trata-se de apoio a militares com filhos portadores de deficiência e que se desenrola à semelhança do apoio a outros elementos do agregado familiar, com base numa análise caso a caso.

Desta forma o apoio social através do SAS desenrola-se em duas vertentes, consoante a análise caso a caso. Ou através do apoio à criação de condições para o deslocamento destes elementos, ou nesta impossibilidade através da mediação entre o militar e os órgãos gestores de pessoal, mediante a elaboração de pareceres e relatórios e apresentação de recomendações.

Foi observado que existe apoio social prestado aos militares quando colocados fora da área da sua residência habitual, no âmbito do apoio habitacional, ao nível da atribuição de alojamento condigno para o militar e seu agregado familiar, ou nesta impossibilidade, a atribuição de uma quantia a título de suplemento de residência. Prevê ainda, a atribuição de um abono compensatório das despesas resultantes da deslocação decorrentes da nova colocação, e do transporte da bagagem.

Relativamente à educação, este apoio tem lugar e decorre de solicitação do militar.

Quanto ao apoio psicológico desenrola-se através do encaminhamento para o CPSIFA) e pode ser desencadeado tanto pelo militar como por terceiro.

Relativamente ao apoio a outros elementos do agregado familiar e apoio em caso de filhos deficientes, o apoio social através do SAS desenrola-se em duas vertentes, consoante a análise caso a caso. Ou através do apoio à criação de condições para o deslocamento destes elementos, ou nesta impossibilidade através



da mediação entre o militar e os órgãos gestores de pessoal, mediante a elaboração de pareceres e relatórios e apresentação de recomendações.

Todas estas medidas de apoio social visam minorar os constrangimentos da colocação dos militares fora da área da sua residência habitual, na medida do possível, quer ao nível do apoio habitacional, educação, apoio psicológico, apoio a outros elementos do agregado familiar e apoio em caso de filhos deficientes. Face ao exposto, responde-se à quarta pergunta derivada.

Estão agora encontradas condições para se poder testar a hipótese 2:

- H2: O apoio social prestado aos militares no âmbito das colocações fora da área da sua residência habitual é minimamente acautelado.

Face aos apoios analisados neste trabalho, considerando que não se está a considerar se estes apoios são ou não suficientes, que cada caso é um caso e que existe um esforço por parte da instituição na análise e resposta a situações de alguma complexidade, parece-me que se confirma a hipótese 2.

Ao longo deste trabalho respondeu-se às perguntas derivadas, testaram-se e validaram-se as hipóteses.

Relativamente à pergunta de partida, o apoio social visa minorar os constrangimentos da colocação dos militares fora da área da sua residência habitual, na medida do possível, e é sem dúvida um factor motivador para o militar.

Encerra-se aqui o ciclo desta investigação, uma vez que foi respondida a pergunta de partida.



Conclusões

Este TII versa o tema “A Gestão de Recursos Humanos na Força Aérea Portuguesa” e centra-se nas colocações na FA, mais precisamente as colocações dos militares do QP da FA, numa perspectiva social, em termos de apoio social ao militar e respectiva família aquando da sua colocação em comissão normal, fora da área da sua residência habitual. Também se pretende analisar a motivação como factor a ter em conta na GRH, com base em algumas teorias motivacionais.

Na realização deste trabalho foram sentidas limitações de tempo face à complexidade do assunto em questão.

O trabalho foi desenvolvido com base no método de investigação em Ciências Sociais proposto por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, sendo a pergunta central que norteia esta pesquisa:

“Em que medida o Apoio Social, auxilia e motiva os militares nas suas colocações ao longo da sua carreira?”

Desta pergunta central derivam as outras quatro perguntas que a seguir se indicam:

P1 – Porquê a Gestão de Recursos Humanos (GRH)?

P2 – Os princípios e regras das colocações dos militares do QP na Força Aérea FA obedecem a boas práticas de gestão?

P3 - A motivação dos militares é um factor tido em conta nas colocações?

P4 - Em que medida o apoio social minora os constrangimentos da colocação dos militares do QP fora da área da sua residência habitual?

Este trabalho baseou-se na consulta de legislação, documentação relativa ao assunto (internet, intranet e entrevistas realizadas²² a entidades que, pelas funções que desempenham e conhecimentos sobre o assunto, se consideraram importantes).

Face à perspectiva de análise adoptada, formularam-se as seguintes hipóteses:

H1 – A motivação do militar é um factor que deve ser tido em conta nas colocações/movimentações dos militares.

²² Anexos C e D



H2 – O apoio social prestado aos militares no âmbito das colocações fora da área da sua residência habitual é minimamente acautelado.

A construção do modelo de análise²³ implicou a construção de alguns conceitos fundamentais já explanados.

Quanto à estrutura do trabalho, o primeiro capítulo dedicou-se ao enquadramento da GRH, em que se faz uma breve resenha histórica da actividade da GRH e reflectiu-se na importância da GRH, tendo sido respondida a primeira pergunta derivada.

O segundo capítulo versou sobre a GRH na FA, abordando os princípios e regras a que obedecem as colocações dos militares do QP, tendo sido respondida a segunda pergunta derivada.

O terceiro capítulo abordou a motivação e em que medida é tida em conta nas colocações dos militares. Respondeu-se à terceira pergunta derivada e validou-se a hipótese 1, com base na análise do inquérito efectuado. Todas as respostas foram francamente positivas relativamente aos factores que contribuem para a motivação na colocação dos militares, daí que deverão ser tidos em conta, na medida do possível.

O quarto capítulo diz respeito ao apoio social na colocação dos militares da FA, abordando o Serviço de Acção Social e inferindo as medidas de apoio social dadas aos militares aquando da sua colocação fora da área da sua residência habitual. Valida-se também a hipótese 2.

O papel do SAS da FA assume-se como um elemento fundamental do apoio social aos militares. Foram abordados vários indicadores relacionados com o apoio social na colocação dos militares da FAP. São eles, apoio habitacional, educação, apoio psicológico, apoio a outros elementos do agregado familiar e apoio em caso de filhos deficientes.

Observou-se que, existe apoio social prestado aos militares quando colocados fora da área da sua residência habitual, no âmbito do apoio habitacional, ao nível da atribuição de alojamento condigno para o militar e seu agregado familiar, ou nesta impossibilidade, a atribuição de uma quantia a título de suplemento de residência. Prevê ainda, a atribuição de um abono compensatório das despesas resultantes da deslocação decorrentes da nova colocação, e do transporte da bagagem.

²³ Anexo B



Um facto extremamente relevante foi observado e prende-se com o conceito de agregado familiar que é reportado ao conceito de beneficiário ADM, para efeitos de apoio habitacional. Ora, face às novas condições de acesso à inscrição como beneficiário da ADM, em que o cônjuge e ascendentes que sejam abrangidos por outro regime de protecção social deixam de ter direito à qualidade de beneficiário da ADM, e face aos montantes dos rendimentos auferidos por parte dos ascendentes que dão acesso à inscrição como beneficiário da ADM, considera-se inadequado este conceito de agregado familiar. Também associado ao facto de que o conceito de agregado familiar para efeitos fiscais não se enquadra no conceito de agregado familiar para efeitos de fornecimento de alojamento ao militar e respectivo agregado familiar.

Outra situação que também se considera relevante referir, prende-se com o facto do direito ao suplemento de residência caducar decorridos cinco anos desde o dia em que o militar se apresenta para iniciar funções. Sendo que existem situações em que o militar vê caducado o seu direito ao suplemento de residência e mantém-se colocado na mesma área de colocação.

Relativamente à educação, este apoio tem lugar e decorre de solicitação do militar.

Quanto ao apoio psicológico desenrola-se através do encaminhamento para o CPSIFA, e pode ser desencadeado tanto pelo militar como por terceiro.

Relativamente ao apoio a outros elementos do agregado familiar e apoio em caso de filhos deficientes, o apoio social através do SAS desenrola-se em duas vertentes, consoante a análise caso a caso. Ou através no apoio à criação de condições para o deslocamento destes elementos, ou nesta impossibilidade através da mediação entre o militar e os órgãos gestores de pessoal, mediante a elaboração de pareceres e relatórios e apresentação de recomendações.

A presente investigação permitiu um conhecimento mais aprofundado e actualizado sobre o apoio social na colocação de militares fora da área da sua residência habitual, tendo detectado situações que urge dar atenção e que estão explanadas nas recomendações.

Considerando a família como o baluarte da estabilidade emocional, do ser humano, existe todo o interesse para a Instituição Militar – vulgo, FAP, em ter os seus militares motivados, em razão do desempenho de funções nas áreas geográficas onde os mesmos se inserem.

Assim, decorrente da investigação efectuada, este oficial-aluno efectua as seguintes recomendações, que considera pertinentes para um melhoramento da instituição:



Ao MDN:

- Propor normativos legais com vista ao reforço do Suplemento de residência, nos casos comprovados de necessidade e capacitação baixa;
- Propor normativos legais com vista a adequar o conceito de agregado familiar face às novas condições de acesso à inscrição como beneficiário da ADM, e também ter em conta o conceito de agregado familiar para efeitos fiscais;
- Propor normativos legais com vista à possibilidade de prolongamento o suplemento de residência para as situações em que o militar vê caducado o seu direito a este suplemento e se mantém colocado na mesma área de colocação.
- Preparar uma proposta de regulamentação da atribuição do suplemento de residência, que contemple os casos de comprovada necessidade resultante de capacitação baixa. Esta proposta de legislação terá de ser discutida a nível de Concelho de Chefes de Estado-Maior por se tratar de uma matéria que é transversal aos três ramos das forças Armadas.



Bibliografia

Livros

- Direcção Gestão e Marketing – Sistema J, Homens e Competências, A Gestão dos Recursos Humanos na Europa, Zénite edições de gestão, LDA
- Dicionário da LINGUA PORTUGUESA (2006), Porto Editora, Edição revista e actualizada
- TEIXEIRA, Sebastião, (1998), Gestão das Organizações, McGraw-Hill
- SOUSA, Maria José, et al. (2006). Gestão dos Recursos Humanos: Métodos e Práticas. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda
- SEIXO, José Manuel (2007), Gestão do Desempenho Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda
- QUIVY, Raymond, CAMPENHOULDT, LucVan (2005), Manual de Investigação em Ciências Sociais, 4ª ed., Lisboa: Gradiva
- STONER, JAMES e FREEMAN EDWARD, Livro de Administração, 5ª Edição Prentice-Hall do Brasil

Publicações Militares

- MCPESFA 305-6 (2008) - “Manual de Organização da Direcção de Pessoal da Força Aérea
- RFA 303-6 (1997) – Organização e Normas de Funcionamento do Comando de Pessoal da Força Aérea. Alfragide: EMFA
- RFA 305-1 (B) (1999) - REGULAMENTO DA ORGANIZAÇÃO DAS BASES AÉREAS

Legislação

- Decreto Regulamentar nº51/94 de 03 de Setembro



- Decreto-Lei n.º 172/94 de 25 de Junho, Art. 1.º
- Despacho N.º 16/97/A do CEMFA de 27 de Junho de 1997 – RFA 303-6
- Despacho N.º 01/99/A do CEMFA de 12 de Janeiro de 1999 – RCMFA
- Despacho N.º 04/03/A do CEMFA de 20 de Janeiro de 2003 – Linha verde de apoio
- Despacho N.º 68/2007 do CEMFA de 18 de Setembro de 2007 - RCMFA
- Determinação n.º 1/2002 do Comando do Pessoal da Força Aérea
- Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) – Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de Junho, alterado pela Declaração de Rectificação n.º 10-BI/99, de 31 de Julho, pela Lei n.º 25/2000, de 23 de Agosto, pelos Decretos-Lei números 232/2001, de 25 de Agosto, 197-A/2003, de 30 de Agosto, 70/2005, de 17 de Março, 166/2005, de 23 de Setembro e 310/2007, de 11 de Setembro.

Internet

- www.recursos-humanos.pt.vu
- [www.infopedia.pt/\\$gestao-de-recursos-humanos](http://www.infopedia.pt/$gestao-de-recursos-humanos)
- gestão de recursos humanos. [Consult. 2009-04-01]. In Infopédia [Em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2009.

Intranet

- Serviço de Acção Social, Portal SAS na Intranet da Força Aérea

Entrevistas e Conferências

- O Apoio Social no âmbito das colocações dos militares da Força Aérea, efectuada ao chefe do Serviço de Acção Social da Força Aérea, Sr. TCOR/ Henrique Faustino e ao chefe da Repartição de Colocações e Transferências da DP, Sr. MAJ/ Carvalho.



Anexo A - Glossário

Cargos – conjunto de funções, obrigações, responsabilidades, conjunto de atribuições de um funcionário;

Funções – Desempenho de uma actividade ou de um cargo, profissão, trabalho;

Mediação com entidade patronal – contacto com a entidade patronal do cônjuge, no sentido da sua transferência para a área de colocação do militar ou o apoio prestado no sentido de angariação de nova entidade patronal.

Residência habitual – lugar onde se mora habitualmente, domicílio, morada;

Funções Militares – São aquelas que implicam o exercício das competências legalmente estabelecidas para os militares;

Motivação - acto de motivar; acto de despertar o interesse para algo; conjunto de factores que determinam a conduta de alguém; processo que desencadeia uma actividade consciente; exposição de motivos; apresentação de um centro de estudo que visa despertar o interesse e mobilizar a actividade do aluno (*De motivar+ -ção*)²⁴.

Motivação - “... é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer”, afirmou Dwight David Eisenhower, [1890-1969];

Satisfação – acto ou efeito de satisfazer ou de satisfazer-se; contentamento; alegria; reparação de uma ofensa; pagamento; explicações; justificações; desculpas (*Do latim satisfactiōne-*, «id.»). Consulta efectuada no Dicionário da LINGUA PORTUGUESA 2006 da Porto Editora, Edição revista e actualizada.

Satisfação - “... está no esforço e não apenas na realização final”, afirmou Mohandas Karamchand Gandhi, [1869-1948], Líder Espiritual da Índia;

Vida Familiar – É, pelo contrário, aquela que a pessoa que neste caso específico é o militar, dedica exclusivamente à família por ele constituída e que para a qual se propôs dedicar e acompanhar nas mais diversas virtudes e adversidades.

Vida Militar – É aquela que advém, consequência da actividade exercida pelos militares, vida esta que muitas vezes implica ausências prolongadas da família,

²⁴ Dicionário da LINGUA PORTUGUESA 2006 da Porto Editora, Edição revista e actualizada.



deslocações, quer em território Nacional como no estrangeiro, em suma, vida dedicada à instituição militar.



Anexo B - Modelo Conceptual

Conceitos	Indicadores
Apoio Social	<ul style="list-style-type: none">- Apoio habitacional;- Educação;- Apoio psicológico;- Apoio a outros elementos do agregado familiar;- Apoio em caso de filhos deficientes.
Motivação	<ul style="list-style-type: none">- Área de colocação;- Carreira;- Desafio;- Função a desempenhar;- Interesses pessoais;- Realização;- Responsabilidade.



Anexo C – Entrevistas Realizadas

Entidade	Justificação	Assuntos abordados nas entrevistas
TCOR/TPAA Henrique Faustino	Função: Chefe do Serviço de Acção Social (SAS) da Força Aérea Portuguesa	<ul style="list-style-type: none">- O papel da Acção Social no apoio social.- Apoios possíveis de serem prestados.- Problemas de carácter social. que se levantam aos militares no âmbito das colocações.- Conciliação de interesses entre a Força Aérea e o militar a ser movimentado.- A gestão das transferências.- As teorias motivacionais e a motivação dos militares.
MAJ/TPAA Carvalho	Função: Chefe da Repartição de Colocações e Transferências da Direcção de Pessoal da Força Aérea Portuguesa	<ul style="list-style-type: none">- O papel da Acção Social no apoio social.- Apoios possíveis de serem prestados.- Problemas de carácter social. que se levantam aos militares no âmbito das colocações.- Conciliação de interesses entre a Força Aérea e o militar a ser movimentado.- A gestão das transferências.- As teorias motivacionais e a motivação dos militares.



Anexo D - Inquérito acerca da Motivação

O presente inquérito pretende aferir que factores motivadores devem ser tidos em conta nas colocações dos militares e em que medida este facto faz sentido.

Pergunta 1 – Quantas colocações já teve ao longo da sua carreira militar?

1 a 2.....

3 a 5.....

Mais de 5.....

Pergunta 2 – Em que medida considera que os seguintes factores contribuem para a motivação na colocação dos militares?

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Área de colocação					
Carreira					
Desafio					
Função a desempenhar					
Interesses pessoais					
Realização profissional					
Responsabilidade associada à função					



Pergunta 3 – Ao longo da sua vida militar, em que medida sentiu que foram atendidos, nas suas colocações, os seguintes factores motivacionais?

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Área de colocação					
Carreira					
Desafio					
Função a desempenhar					
Interesses pessoais					
Realização profissional					
Responsabilidade associada à função					

Pergunta 4 – Que outros factores motivacionais, considera que deveriam ser tidos em conta, aquando da colocação dos militares?



Anexo E - Despacho N° 16/97/A

1. O Decreto-Lei n° 51/93 de 26 de Fevereiro define a estrutura da Força Aérea e, pelo seu artigo 35°, remete para decreto regulamentar as atribuições, competências e organização dos órgãos e serviços que a constituem.

2. O Decreto Regulamentar n° 51/94 de 3 de Setembro estabelece as atribuições, competências e organização do Comando de Pessoal da Força Aérea.

3. O Estatuto dos Militares das Forças Armadas, aprovado pelo Decreto-Lei n° 34-A/90 de 24 de Janeiro, no n° 3 do artigo 178°, determina que o quadro de pessoal de cada ramo é fixado por decreto-lei, sob proposta do CCEM, o que foi efectuado pelo Decreto-Lei n° 202/93 de 3 de Junho.

Assim:

Convindo definir, em detalhe, as atribuições, competências, organização, normas de funcionamento e quadro orgânico do Comando de Pessoal da Força Aérea, bem como os quadros orgânicos das unidades e órgãos dele dependentes, por força das atribuições que me são conferidas pela Lei de Bases da Organização das Forças Armadas (Lei n° 111/91 de 29 de Agosto), nomeadamente pela alínea a) do n° 4 do seu artigo 8°, aprovo o Regulamento da Organização e Normas de Funcionamento do Comando de Pessoal da Força Aérea (RFA 303-6), para entrar em vigor em 27 de Junho de 1997.

Alfragide, 27 de Junho de 1997

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA

Aurélio Benito Aleixo Corbal

General QE