

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR  
2018/2019**



**TII**

**A GERAÇÃO Y: IMPLICAÇÕES PARA AS FORÇAS ARMADAS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
A GERAÇÃO Y: IMPLICAÇÕES PARA AS FORÇAS  
ARMADAS**

**CAP/TMMT Paulo Alexandre Guerreiro Dâmaso**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2018/19, 2.<sup>a</sup> Edição

Pedrouços 2019



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A GERAÇÃO Y: IMPLICAÇÕES PARA AS FORÇAS  
ARMADAS**

**CAP/TMMT Paulo Alexandre Guerreiro Dâmaso**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2018/19, 2.<sup>a</sup> Edição

Orientador: TCOR/TMMA Nuno Alberto Rodrigues Santos Loureiro

Pedrouços 2019



### **Declaração de compromisso Antiplágio**

Eu, **Paulo Alexandre Guerreiro Dâmaso**, declaro por minha honra que o documento intitulado **A Geração Y: Implicações para as Forças Armadas** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior – Força Aérea 2018/19, 2.ª Edição** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **29 de abril de 2019**

Paulo Alexandre Guerreiro Dâmaso



## **Agradecimentos**

Gostaria de dirigir as minhas primeiras palavras ao Tenente-coronel Nuno Loureiro, a quem agradeço todo o empenho, total disponibilidade e paciência ao longo desta longa etapa. A sua sólida experiência na orientação de trabalhos científicos, e os seus conselhos e tutoria foram uma ajuda preciosa para o resultado final deste trabalho de investigação.

Às entidades entrevistadas, quer da fase exploratória quer da fase analítica, nomeadamente: ao TGEN José Barros Ferreira, Comandante do Pessoal da Força Aérea; ao BGEN António Amorim Temporão, Diretor de Pessoal, ao COR Paulo Alves, Diretor do Centro de Psicologia da Força Aérea, ao TCOR Aires Marques, Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea e aos Tenente-coronel Hugo Sentieiro, Tenente-coronel Luís Carvalho e Capitão Sandra Gonçalves da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea, pela disponibilidade, partilha de conhecimento e visão, sem os quais teria sido difícil obter a informação, que tanto contribuiu para esta investigação.

Agradeço a todos aqueles não citados, que contribuíram direta e indiretamente para que este trabalho se tornasse realidade, designadamente aos camaradas que participaram no questionário.

Aos camaradas do CPOS 2018-19 2.<sup>a</sup> Edição, uma palavra de agradecimento pela transmissão de conhecimentos, camaradagem e amizade. É um enorme orgulho, ter pertencido a tão distinto grupo.

Aos meus pais e sogros que foram tantas vezes à Terceira, ajudar no que fosse necessário.

E, em último lugar, mas não menos importante, à Catarina e às nossas princesas lindas, Eva e Isa, que mais uma vez ficaram privadas da minha companhia, mas conseguimos segurar o forte e terminar mais uma demanda. As curtas videochamadas diárias foram muitas vezes a motivação para continuar a batalhar pelos nossos sonhos.

A todos o meu grande e sincero obrigado.



## Índice

1. Introdução .....	1
2. Enquadramento teórico e conceptual .....	4
2.1. Estado da Arte / revisão da literatura.....	4
2.1.1. Envolvimento no Trabalho ( <i>Engagement</i> ) .....	6
2.1.2. Atratividade Organizacional ( <i>Employer Branding</i> ).....	6
2.1.3. Contrato Psicológico.....	7
2.1.4. Intenção de Saída ( <i>Turnover</i> ). .....	8
2.1.5. Características geracionais específicas .....	8
2.1.6. Políticas de Gestão de RH .....	9
2.2. Modelo de análise .....	9
3. Metodologia e método .....	10
3.1. Metodologia .....	10
3.2. Método .....	10
3.2.1. Participantes.....	11
3.2.2. Procedimento .....	12
3.2.3. Instrumento de recolha de dados .....	12
3.2.4. Técnicas de tratamento dos dados .....	14
4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados .....	16
4.1. Caracterização sociodemográfica e profissional.....	16
4.1.1. Género .....	16
4.1.2. Forma de Prestação de Serviço.....	17
4.1.3. Categoria.....	18
4.1.4. Área de trabalho.....	19
4.1.5. Função militar.....	20
4.1.6. Habilitações académicas.....	21
4.1.7. Diferenças sociodemográficas e profissionais entre gerações.....	22
4.2. Testes psicométricos das escalas utilizadas .....	22
4.3. Estatística descritiva das escalas utilizadas .....	25
4.3.1. Análise da média, desvio-padrão e correlação .....	25
4.3.2. Envolvimento no Trabalho .....	27
4.3.3. Atratividade Organizacional.....	28
4.3.4. Contrato Psicológico.....	30
4.3.5. Intenção de <i>Turnover</i> .....	31
4.4. Comparação de médias .....	33
4.4.1. Diferenças entre a Geração X e Geração Y.....	33



---

4.4.2.	Diferenças de género .....	35
4.4.3.	Diferenças de formas de prestação de serviço.....	36
4.4.4.	Diferenças relativas à Área de Trabalho.....	38
4.4.5.	Diferenças relativas à Categoria .....	39
4.4.6.	Diferenças relativas à Função Militar.....	41
4.4.7.	Diferenças relativas às Habilitações Literárias.....	44
4.5.	Síntese conclusiva e Resposta à PP .....	47
5.	Conclusões .....	48
	Bibliografia.....	53

### Índice de Apêndices

Apêndice A – Modelo de análise.....	Apd-A-1
Apêndice B – Questionário “A geração Y”: Implicações para as Forças Armadas” .	Apd-B-1
Apêndice C – Guiões das entrevistas semiestruturadas.....	Apd-C-1
Apêndice D – Análises Fatoriais .....	Apd-D-1

### Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo dos antecedentes e consequências do Envolvimento no trabalho dos trabalhadores.....	6
Figura 2 – Análise descritiva da amostra global.....	11
Figura 3 – Escala de Envolvimento no Trabalho .....	13
Figura 4 – Escala de Atratividade Organizacional .....	13
Figura 5 – Itens da escala de Quebra do Contrato Psicológico .....	14
Figura 6 – Itens da escala de Intenção de Saída .....	14
Figura 7 – Género na amostra em função da data de nascimento .....	16
Figura 8 – Visualização gráfica do género na amostra em função da data de nascimento .	17
Figura 9 – Forma de prestação de serviço na amostra em função da data de nascimento ..	17
Figura 10 – Visualização gráfica da forma de prestação de serviço na amostra em função da data de nascimento.....	18
Figura 11 – Categoria na amostra em função da data de nascimento.....	18
Figura 12 – Visualização gráfica da categoria na amostra em função da data de nascimento .....	19
Figura 13 – Área de trabalho na amostra em função da data de nascimento .....	19
Figura 14 – Visualização gráfica da área de trabalho na amostra em função da data de nascimento .....	20
Figura 15 – Função militar na amostra em função da data de nascimento.....	20
Figura 16 – Visualização gráfica da função militar na amostra em função da data de nascimento .....	21
Figura 17 – Habilitações literárias na amostra em função da data de nascimento .....	21
Figura 18 – Visualização gráfica das habilitações literárias na amostra em função da data de nascimento .....	22
Figura 19 – Valores de KMO da Escala <i>Envolvimento no Trabalho</i> .....	23
Figura 20 – Valores de KMO da Escala <i>Atratividade Organizacional</i> .....	23
Figura 21 – Valores de KMO da Escala <i>Quebra de Contrato Psicológico</i> .....	24
Figura 22 – Valores de KMO da Escala <i>Intenção de Saída</i> .....	24



---

Figura 23 – Estatísticas de consistência interna – <i>Alpha de Cronbach</i> .....	24
Figura 24 – Estatística descritiva (Média, Desvio-Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson) .....	26
Figura 25– Envolvimento no Trabalho – Frequências .....	27
Figura 26– Distribuição da Escala de <i>Envolvimento no Trabalho</i> - Média.....	27
Figura 27– <i>Envolvimento no Trabalho</i> (M, DP, CV) .....	28
Figura 28– <i>Atratividade Organizacional</i> – Frequências .....	28
Figura 29– Distribuição da Escala de <i>Atratividade Organizacional</i> - Média .....	29
Figura 30– <i>Atratividade Organizacional</i> – Estatísticas descritivas.....	29
Figura 31– Contrato Psicológico – Frequências.....	30
Figura 32– Distribuição da Escala de Contrato Psicológico - Média.....	30
Figura 33– Contrato Psicológico – Estatísticas descritivas .....	31
Figura 34– Intenção de <i>Turnover</i> – Frequências .....	31
Figura 35– Distribuição da Escala de Intenção de <i>Turnover</i> - Média .....	32
Figura 36– Intenção de <i>Turnover</i> – Estatísticas descritivas .....	32
Figura 37– Testes de Normalidade.....	33
ANOVA: Figura 38– Análise ANOVA entre variáveis e gerações (M, DP, EP e ICM) ....	33
Figura 39– Análise variância ANOVA .....	34
Figura 40– Teste Mann-Whitney.....	34
ANOVA: Figura 41– Análise ANOVA entre variáveis em estudo e género (M, DP, EP e ICM) .....	35
Figura 42– Análise variância ANOVA .....	36
Figura 43– Teste Mann-Whitney.....	36
Figura 44– Análise ANOVA entre variáveis em estudo e as formas de prestação de serviço (M, DP, EP e ICM).....	37
Figura 45– Análise variância ANOVA .....	37
Figura 46– Teste Mann-Whitney.....	37
Figura 47– Análise ANOVA entre variáveis em estudo e as áreas de trabalho (M, DP, EP e ICM) .....	38
Figura 48– Análise variância ANOVA .....	39
Figura 49– Teste Mann-Whitney.....	39
Figura 50– Análise ANOVA entre variáveis em estudo e a Categoria (M, DP, EP e ICM).....	40
Figura 51– Análise variância ANOVA .....	40
Figura 52– Análise ANOVA entre variáveis em estudo e à Função Militar (M, DP, EP e ICM) .....	42
Figura 53– Análise variância ANOVA .....	42
Figura 54– Análise ANOVA entre variáveis em estudo e as habilitações literárias (M, DP, EP e ICM).....	44
Figura 55– Análise variância ANOVA .....	45
Figura 56 – Envolvimento no Trabalho – Variância total explicada.....	Apd-D-1
Figura 57 – Análise de fiabilidade da Escala de Envolvimento no Trabalho.....	Apd-D-1
Figura 58 – <i>Atratividade Organizacional</i> – Variância total explicada .....	Apd-D-1
Figura 59 – Análise de fiabilidade da Escala de <i>Atratividade Organizacional</i> .....	Apd-D-1
Figura 60 – Quebra de Contrato Psicológico – Variância total explicada.....	Apd-D-2
Figura 61 – Análise de fiabilidade da Escala de Quebra de Contrato Psicológico ...	Apd-D-2
Figura 62 – Intenção de Saída – Variância total explicada .....	Apd-D-2
Figura 63 – Análise de fiabilidade da Escala de Intenção de Saída .....	Apd-D-2



## **Resumo**

Atualmente, 58,3% da força de trabalho na Força Aérea, pertence à Geração Y (população nascida entre 1980 e 2000). As principais características, atitudes, valores e crenças, são diferentes das restantes gerações que constituem as fileiras.

O presente estudo procura analisar as características geracionais específicas da Geração Y e as implicações para a política de gestão das pessoas na Força Aérea. Metodologicamente, caracteriza-se por um raciocínio dedutivo, assente numa estratégia de investigação quantitativa, com reforço qualitativo, e num desenho de pesquisa transversal.

O estudo empírico, que contou com uma amostra de 643 militares no ativo da Força Aérea, concretizou-se através de um questionário que permitiu analisar e relacionar os parâmetros de Envolvimento no Trabalho, Atratividade Organizacional, Quebra/Violação do Contrato Psicológico e Intenção de Saída.

Concluiu-se que não existem diferenças significativas entre as gerações de militares da Força Aérea, e que a política de gestão de recursos humanos não é diferenciada, entre as mesmas.

Os resultados obtidos, permitiram verificar a existência de correlações significativas entre as quatro variáveis em estudo, bem como a existência de diferenças significativas nos militares da Força Aérea, entre géneros, categorias e vínculo laboral, muito relevantes para a definição das futuras políticas de gestão do capital humano.

## **Palavras-chave**

Geração Y, Capital Humano, Atratividade Organizacional, Envolvimento no Trabalho, Quebra/Violação do Contrato Psicológico e Intenção de Saída.



**Abstract**

*Currently, 58,3% of the Air Force workforce is from Generation Y (population born between 1980 and 2000). The main characteristics, attitudes, values and beliefs are different from the other generations that make up the ranks.*

*The present study seeks to analyze the cohort characteristics specific to Generation Y and the implications for the human capital management policy in the Air Force. Methodologically, it is characterized by deductive reasoning, based on a quantitative research strategy, with a qualitative reinforcement, and a transversal research design.*

*The empirical study, which had a sample of 643 Air Force military active personnel, was carried out through a questionnaire that allowed analyzing and relating the parameters of Employer Branding, Engagement, Breach/Violation of the Psychological Contract, Turnover Intention.*

*It was concluded that there are no significant differences between the generations of Air Force personnel, and that the policy of human capital management is not differentiated between them.*

*The results obtained, allowed to verify the existence of significant correlations between the four studied variables, and the existence of significant differences in Air Force military, between genders, categories and labor bond, very relevant for the definition of future management policies of the Air Force human capital.*

**Keywords**

*Generation Y, Human Capital, Employer Branding, Engagement, Breach/Violation of the Psychological Contract, Turnover Intention.*



## 1. Introdução

Num mundo em constante mudança, o Capital Humano (CH) é hoje reconhecido como o principal ativo de qualquer empresa ou organização, sendo responsável pelo seu sucesso.

As pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidades, aspirações e perceções (Chiavenato, 2009).

As organizações que já compreenderam a sua importância travam uma guerra pelo talento humano disponível e a sua retenção. As Forças Armadas (FFAA) não estão fora desta disputa pelos melhores recursos humanos (RH).

A importância da *Atratividade Organizacional* é cada vez mais elevada na área dos RH, para promover uma imagem de marca que permita às empresas diferenciar-se da concorrência facilitando assim o recrutamento de talentos e a sua retenção.

A Geração Y, também conhecida por *Millennials* (segmento da população nascido entre 1980 e 2000), já não são a geração que o recrutamento militar necessita de se concentrar, uma vez que eles, hoje, já são a maior parte da força de trabalho na organização<sup>1</sup>.

Os *Millennials* são diferentes das duas gerações antecessoras, os *Baby Boomers* (segmento da população nascido entre 1946 e 1964) e a *Generation X* (segmento da população nascido entre 1965 e 1979), nas suas principais características, atitudes, valores e crenças. Eles têm diferentes expectativas de carreira, diferentes visões de autoridade, uma definição diferente de serviço público e esperam que as entidades empregadoras invistam no seu desenvolvimento (Howe & Strauss, 2000).

A diretiva Estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) 2018-2021 refere como Objetivo Específico 1, fortalecer as capacidades operacionais, “[...] desenvolvendo novas iniciativas de abertura à sociedade que, em conjunto com as iniciativas dos Ramos, potenciem o recrutamento para as fileiras militares e a retenção das pessoas na Instituição.” (EMGFA, 2018)

Vários autores se têm debruçado sobre os temas do recrutamento nas FFAA, desde as estratégias para a retenção e envolvimento no trabalho, aos motivos conducentes à intenção de saída dos militares. No entanto, a perspetiva geracional não se encontra suficientemente desenvolvida, pelo que se torna muito pertinente analisar as características e desafios, tão

---

<sup>1</sup> Conforme dados fornecidos pela Direção de Pessoal da Força Aérea Portuguesa existem 976 militares da Geração Baby Boomers (15,6%), 1632 militares da Geração X (26,1%) e 3641 militares da Geração Millennials (58,3%), perfazendo 6249 militares atualmente nas fileiras.



específicos, relativamente aos *Millennials* na Instituição Militar, que representam já cerca de um terço da força de trabalho nas FFAA, em geral, e 58,3% na Força Aérea (FA), em particular (Ministério da Defesa Nacional, 2017), designadamente no que diz respeito a: (1) identificar as características da Geração Y com maior impacto na cultura organizacional das FFAA, (2) analisar as suas expectativas quando ingressam nas FFAA, (3) investigar as respostas das FFAA a esta mudança geracional e (4) como reter e manter motivado este capital humano a fim de evitar a sua saída precoce.

O objeto de estudo desta investigação são, assim, as implicações para a Força Aérea resultantes das características específicas da Geração Y, nas dimensões do Envolvimento no Trabalho, da Atratividade Organizacional, da Quebra/Violação do Contrato Psicológico e da Intenção de Saída, e, à luz do preconizado por Santos e Lima (2016, p. 44), a mesma é delimitada pelos seguintes domínios:

- Temporal, ao momento presente.
- Espacial, à FA;
- De conteúdo, à relação estabelecida entre as políticas de gestão de recursos humanos nas dimensões do Envolvimento no Trabalho, da Atratividade Organizacional, da Quebra do Contrato Psicológico e da Intenção de Saída, e as características geracionais específicas, designadamente, da Geração Y.

Esta investigação tem como objetivo geral (OG) propor formas de otimizar a ação da Geração Y no contexto da Força Aérea, alicerçado em dois objetivos específicos (OE):

**OE1:** Analisar a existência de características específicas à Geração Y na Força Aérea, quanto ao grau de envolvimento no trabalho, forma como percecionam a Instituição, à situação do contrato psicológico e aos efeitos na sua intenção de saída;

**OE2:** Analisar a atual conjuntura da Força Aérea em matéria de capital humano.

A pergunta de partida (PP) desta investigação é assim formulada da seguinte forma:

**Como otimizar a ação da Geração Y no contexto da Força Aérea?**

Decorrente da pergunta de partida, e com o intuito de encontrar uma resposta para o problema de forma mais consistente, surge a necessidade de a complementar com as seguintes perguntas derivadas (PD):

**PD1:** Será que a Geração Y na Força Aérea tem características específicas?

**PD2:** Como se caracteriza a atual conjuntura da Força Aérea em matéria de capital humano?



Este trabalho de investigação encontra-se estruturado em cinco capítulos, sendo que o primeiro é a presente introdução. O segundo, tem por objetivo proceder ao enquadramento teórico e concetual que orientou esta investigação. No terceiro, é apresentada a metodologia e o método utilizados neste trabalho. O quarto, é dedicado à apresentação dos dados, discussão dos resultados e resposta às perguntas da investigação. O quinto, e último, tem como propósito efetuar um resumo do trabalho onde serão avaliados os resultados obtidos em relação aos objetivos propostos, explicitados os contributos para o conhecimento, limitações e recomendações, assim como a identificação de novas linhas de investigação que complementem o presente estudo.



## 2. Enquadramento teórico e conceptual

No presente capítulo é efetuada a revisão da literatura e apresentado o modelo conceptual onde ancora esta investigação.

### 2.1. Estado da Arte / revisão da literatura

O contexto do tema do Trabalho de Investigação Individual “A Geração Y: Implicações para as Forças Armadas” insere-se numa crescente preocupação e potencial impacto da Geração Y na cultura organizacional da Instituição Militar.

À medida que a complexidade e variedade das missões militares aumentam, a necessidade de militares qualificados e competentes torna-se mais crítica, sendo conhecidas as atuais dificuldades, não só em recrutar, mas também em reter o talento nas FFAA portuguesas.

É necessário compreender qual o *engagement* da Geração Y na Instituição Militar, entender os novos valores, atitudes e motivações, para saber como motivar e reter este CH. É importante, por isso, analisar quais as motivações e expectativas quando do ingresso nas fileiras e se estas foram correspondidas, isto é, se o Contrato Psicológico celebrado” à entrada nas FFAA corresponde à Atratividade Organizacional percebida, e como atualmente contribuem para o desenvolvimento do mesmo.

De modo a avaliar corretamente o objeto de estudo e correspondente temática, efetuou-se uma pesquisa bibliográfica em artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutoramento, trabalhos de investigação, livros e outros documentos com relevância para o tema.

Num estudo realizado por Fachada (2014) foi analisada a perceção da sociedade civil portuguesa em relação à FA utilizando como amostra 106 alunos de três cursos do ensino superior. Destaca-se deste estudo que a divulgação de notícias de missões operacionais acabadas de realizar tem um cumulativo muito positivo para a FA e as recomendações propostas no meio escolar para a difusão do papel e relevância das FFAA, da importância da FA definir e divulgar um Plano Geral de Comunicações para a otimização da comunicação interna e externa.

Ainda nesse ano (Martins, 2014) foram analisados os motivos pelos quais os militares em Regime de Contrato (RC) cessam voluntariamente o vínculo com a Força Aérea antes de atingido o limite máximo de tempo de permanência nas fileiras, e as suas expectativas. A recolha de dados deste estudo realizou-se através de entrevistas semiestruturadas a órgãos de chefia da Força Aérea e à aplicação de um questionário aos militares que optaram por sair



voluntariamente. Concluiu-se que a quebra das expectativas iniciais, sejam elas de ordem pessoal ou profissional, e a opção de abraçar novos projetos profissionais dentro ou fora do País foram a razão apontada pela maioria dos entrevistados.

Em 2017, foi realizado um trabalho de investigação sobre as motivações que estiveram na base da decisão dos militares para o ingresso na FA em RC, de modo a aferir a sua evolução, tanto ao nível das expectativas percecionadas relativamente às funções desempenhadas como ao nível dos fatores que estiveram na origem da escolha da especialidade. Este trabalho de investigação concluiu que a atração pelos valores característicos da vida militar foi o fator predominante na motivação dos jovens a ingressar na FA em RC e, entre a frequência da Instrução Complementar e o terceiro ano de RC existe uma diferença nas expectativas sobre a prestação de serviço militar dos mesmos. (Batista, 2017)

Em 2018 foi analisado o turnover dos Médicos Militares dos Quadros Permanentes das FFAA Portuguesas. Foram questionados 110 militares dos três Ramos, na efetividade de serviço e com postos de Segundo-tenente/Tenente a Capitão-de-fragata/Tenente-coronel. Deste trabalho de investigação concluiu-se que o *turnover* aumentou no período de 2014 a 2017, e os motivos alegados para uma intenção de *turnover* são as condições de trabalho, as compensações remuneratórias/financeiras e as aspirações de realização pessoal e profissional. (Braga, 2018)

Num estudo realizado em 2018 foi conhecida a forma como os militares em RC percecionam uma carreira nas FFAA Portuguesas. Foram questionados 1348 militares dos três Ramos, das três Categorias e de ambos os Géneros e concluiu-se que a maioria dos militares não estão satisfeitos relativamente às FFAA Portuguesas. (Ferrão, 2018)

Ainda no mesmo ano (Machado, 2018) analisa a retenção dos militares, na sequência da promulgação do Despacho n.º 51/2016, de 01 de agosto, do CEMFA, que determina a aplicação de aumento de tempo obrigatório ou indemnizações monetárias às formações realizadas pelos militares. Para obter resultados, foram questionados 278 Oficiais dos Quadros Permanentes da FA com os postos de Tenente a Tenente-coronel. Concluiu-se que após a promulgação do Despacho referido, a retenção aumentou e os militares consideram a aplicação do Despacho justa na formação complementar, mas extremamente injusta na formação específica.

O grau de atratividade da profissão e da instituição militar no mercado de trabalho utiliza o conceito de Atratividade Organizacional com a Proposição de Valor para o



Empregado (Saraiva, 2017) e o turnover negativo dos militares em RC, bem como a identificação das medidas que promovem a retenção e a satisfação profissional analisando a influência da Atratividade Organizacional e da evolução geracional (Faustino, 2018) foram outros estudos realizados em 2018 com interesse para avaliar o objeto de estudo.

### 2.1.1. Envolvimento no Trabalho (*Engagement*)

Saks (2006) define *engagement* como o vínculo emocional positivo ou negativo que o colaborador tem com a função que desempenha e com a entidade empregadora. Influencia diretamente a sua vontade de progredir, aprender e apresentar resultados, o estado psicológico, e as características pessoais e comportamentais no local de trabalho.

O Envolvimento no Trabalho também está relacionado com a atração e a capacidade de manutenção e retenção do capital humano. A expressão utilizada para descrever a estratégia de marca de uma organização ou empresa, enquanto entidade empregadora, é a Atratividade Organizacional (*Employer Branding*), que vem muitas vezes associado ao conceito de Proposta de Valor como Empregador (PVE) para os seus colaboradores.

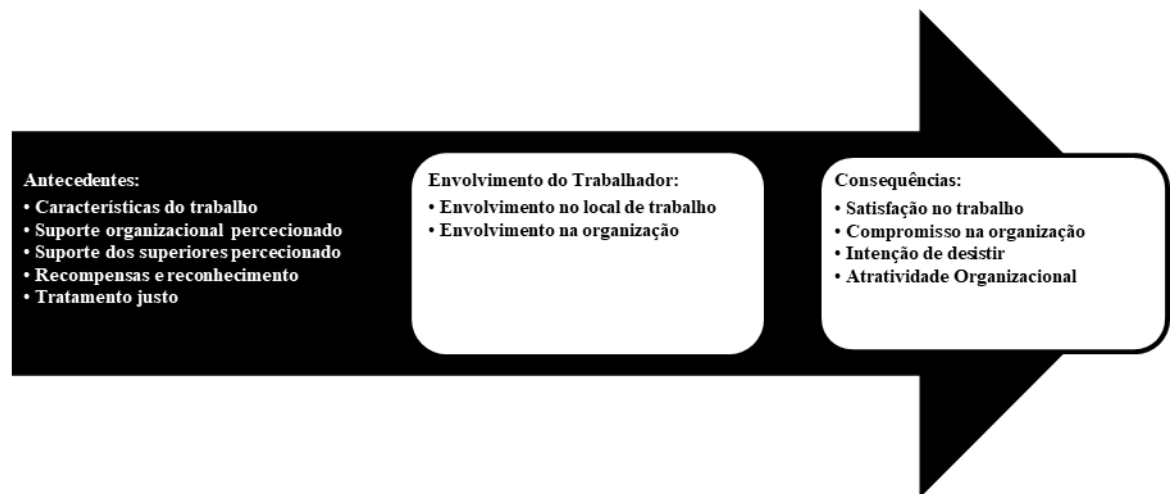


Figura 1 – Modelo dos antecedentes e consequências do Envolvimento no trabalho dos trabalhadores

**Fonte:** Adaptado a partir de (Saks, 2006)

### 2.1.2. Atratividade Organizacional (Employer Branding).

O conceito de Atratividade Organizacional surge com as dificuldades das organizações atraírem os talentos. Para contrariar esta tendência foram desenvolvidas estratégias de comunicação, aplicando os conceitos de Marketing à Gestão de Recursos Humanos, criando-se, desta forma, este conceito. A Atratividade Organizacional simboliza a reputação da



organização, enquanto entidade empregadora, e a mensagem que os colaboradores ou potenciais colaboradores pensam e dizem da mesma (Silva, 2014).

mensagem que os colaboradores ou potenciais colaboradores pensam e dizem da mesma (Silva, 2014).

Apesar da maioria das empresas ainda não possuir um plano de Atratividade Organizacional, existe cada vez mais no mundo empresarial a preocupação com a mesma. O conceito de PVE relaciona a atração, o envolvimento no trabalho e retenção de pessoas, e é utilizado para definir o que a organização oferece, para além das compensações financeiras (ordenado e benefícios). (Randstad, 2019)

Como sintetiza Saraiva (2017, p. 107),

[...] pode-se dizer que a finalidade do *Employer Branding* passa pela identificação interna e externamente dos aspetos da organização que são considerados desejados pelos colaboradores e potenciais colaboradores, no sentido de os desenvolver e exteriorizar, e assim aumentar a sua atratividade. Ou seja, identificar a PVE que é desejada por um universo de pessoas.

Em Portugal e segundo o *Randstad Employer Brand Research* (2019)<sup>2</sup>, os critérios mais importantes na escolha de um empregador são a remuneração e benefícios, com 67% de importância, o equilíbrio profissional/pessoal com 53% de importância, a estabilidade profissional com 50% de importância, o bom ambiente no trabalho com 50% de importância e a progressão na carreira com 49% de importância. A Geração y apresentam valores ligeiramente diferentes, nomeadamente, em relação à remuneração e benefícios com 68% de importância, o equilíbrio profissional/pessoal com 55% de importância, a estabilidade profissional com 50% importância, o bom ambiente no trabalho com 53% importância e a progressão na carreira com 53% de importância. Verifica-se assim que esta geração valoriza mais a remuneração, o equilíbrio profissional/pessoal, o bom ambiente no trabalho e as oportunidades de progressão na carreira do que a restante população portuguesa.

### 2.1.3. Contrato Psicológico.

A partir da década de 80 os investigadores organizacionais começaram a utilizar o conceito de “contrato psicológico” devido a uma necessidade crescente para definir uma

---

<sup>2</sup> *Randstad Employer Brand Research* (2019) é o maior estudo independente de *Employer Branding*, incluindo 32 países e mais de 200 mil participantes.



situação específica às quais outros termos pareciam já não responder. Assim, o conceito é aplicado quando existe uma necessidade de compreender o comportamento de colaboradores nas organizações, dado que envolve um conjunto de expectativas não escritas que se interpõem na relação entre o colaborador e a organização (obrigações mútuas, estabelecidas em compromissos de longo ou curto prazo que, para além dos fatores monetários, envolvem também variáveis sócio emocionais, sendo, portanto, regidos por valores de boa-fé e tratamento justo). (Carochinho, 2009).

#### 2.1.4. Intenção de Saída (*Turnover*).

Mowday e Steers (1981) definem a Intenção de Saída como a vontade consciente de um colaborador para procurar alternativas noutras organizações. Por sua vez o *Turnover* refere-se ao término do contrato de trabalho e do Contrato Psicológico de um colaborador com a entidade empregadora, podendo ser involuntário (saída por decisão da entidade empregadora), ou voluntário (saída por decisão do próprio), e ocorrendo devido a insatisfação com o trabalho, ambiente organizacional ou ambos, ou decorrente de alternativas atrativas que o colaborador visualiza fora da organização (Chiavenato, 1999). Existem quatro dimensões no *turnover*, nomeadamente, expectativas de trabalho e valores partilhados com a organização; respostas afetivas; intenção de deixar a organização; e *turnover* motivado por oportunidades no mercado de trabalho com condições económicas mais favoráveis ao trabalhador (Mowday & Steers, 1981).

Segundo o *Randstad Employer Brand Research* (2019), em Portugal os principais fatores, identificados pelos seus colaboradores, para ficar numa organização são, a estabilidade profissional com 43% de importância, a localização com 42% de importância, a estabilidade financeira da organização com 40% de importância, o bom ambiente no trabalho com 39% de importância, o equilíbrio profissional/pessoal com 34% de importância, área interessante de trabalho com 32% de importância, a remuneração e benefícios com 30% de importância, um trabalho flexível com 29% de importância e uma empresa com boa reputação com 24% de importância. Foram também identificados os principais fatores para sair que são, a remuneração baixa com 50% de importância, as baixas perspectivas de promoção com 48% de importância, a falta de reconhecimento com 46% de importância e o trabalho pouco desafiante com 30% de importância.

#### 2.1.5. Características geracionais específicas

Para Saraiva (2017, p. 35), o conceito de geração encontra-se associado aos:



[...] comportamentos e atitudes que resultam de experiências formativas e de acontecimentos históricos, culturais e sociais a que um grupo de pessoas foi ou é sujeito num determinado período de tempo, os quais se encontram ligados ao período temporal em que esse grupo de pessoas nasce. Como as experiências formativas e os acontecimentos históricos, culturais e sociais são distintos ao longo tempo, também os comportamentos e atitudes de cada geração são diferente entre si [...].

Assim, podemos definir características geracionais específicas como um conjunto de características diferenciadoras entre gerações, que poderão colocar desafios potenciais à retenção da força de trabalho e que requerem mudanças nas políticas de gestão de recursos humanos por parte dos empregadores. No caso do presente estudo, essas características serão analisadas no que diz respeito a Envolvimento no Trabalho, Atratividade Organizacional, Quebra do Contrato Psicológico e Intenção de Saída.

#### 2.1.6. Políticas de Gestão de RH

Como o próprio nome indica, são políticas, práticas e sistemas influenciadores do comportamento, das atitudes e do desempenho dos indivíduos de uma organização, com o objetivo de melhorar a competitividade e o *know-how*. Incluem o planeamento, recrutamento, seleção, formação, desenvolvimento e gestão da carreira, avaliação de desempenho, compensação e a criação de um clima organizacional favorável, e devem ser delineadas de forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano na organização. (Cunha, et al., 2015)

#### 2.2. Modelo de análise

A presente investigação norteou-se pelo modelo de análise refletido no Apêndice A.



### **3. Metodologia e método**

Apresentam-se, neste capítulo, a metodologia e o método que conduziram esta investigação.

#### **3.1. Metodologia**

Seguindo o percurso metodológico sugerido por Santos e Lima (2016), este estudo passou por três fases:

– A fase exploratória, baseada em entrevistas exploratórias realizadas a peritos de recursos humanos da FA, nas áreas da definição e da execução das políticas de pessoal, e na revisão da literatura sobre os conceitos estruturantes do estudo, contribuindo para conhecer o estado da arte, indispensável ao enquadramento conceptual, formulação do problema, objetivos e questões, inscritos no modelo de análise (Apêndice A).

– A fase analítica, norteada para a recolha, através da preparação e validação do questionário aplicado e das entrevistas semiestruturadas para consolidação das propostas; seguida pela análise crítica dos dados recolhidos, relativamente à representatividade da amostra e à coerência, aplicando os testes estatísticos disponíveis no SPSS v23 (IBM Corp., 2015); e, por fim, fazendo a apresentação dos dados e a discussão dos resultados.

– A fase conclusiva, direcionada para a apresentação de conclusões, contributos para o conhecimento, limitações, sugestões para estudos futuros, implicações práticas e eventuais recomendações.

Metodologicamente, o presente estudo caracteriza-se por um raciocínio dedutivo, assente numa estratégia de investigação quantitativa, com reforço qualitativo, e num desenho de pesquisa transversal (Santos & Lima, 2016). Partindo de um paradigma positivista (quantitativo), procura-se raciocinar dedutivamente, com base nos conceitos disponíveis na literatura, em busca da realidade particular da Força Aérea. Pretendendo-se estudar as diferenças geracionais, considerou-se necessário recolher dados de forma transversal, num determinado instante temporal que, após análise das variáveis, permitisse estabelecer padrões de associação ou identificar diferenças significativas. O reforço qualitativo é introduzido no sentido de consolidar as conclusões obtidas através dos dados, designadamente em termos das políticas de pessoal a serem, eventualmente, desenvolvidas.

#### **3.2. Método**

Segue-se a descrição dos respondentes, do procedimento desenvolvido, os instrumentos de recolha de dados e as técnicas de tratamento de dados utilizadas.



### 3.2.1. Participantes

Para selecionar os participantes no estudo empírico optou-se por uma amostragem não probabilística acidental (Maroco, 2010), sendo necessário verificar a sua representatividade da população em estudo.

A partir duma amostra inicial de 668 respondentes, 25 foram invalidados por incongruência nas respostas (e.g. data de nascimento e forma de prestação de serviço), integraram o presente estudo, 643 militares no ativo – que representam 10,28% do universo de militares dos QP e RC/RV em efetividade de serviço no ativo ou na situação de reserva ao serviço (N = 6249) (Figura 2).

	Frequência (n=643)	% da Amostra	% do Universo (N=6249)
<b>Data de nascimento</b>			
Antes de 1980	261	40,6	41,7
Entre 1980 e 2000	382	59,4	58,3
Depois de 2001	0	0,0	
<b>Género</b>			
Masculino	511	79,5	85,6
Feminino	132	20,5	14,4
<b>Forma de Prestação de Serviço</b>			
QP	511	79,5	68,9
RV/RC	132	20,5	31,1
<b>Categoria</b>			
Oficial	329	51,2	32,0
Sargento	254	39,5	48,3
Praça	60	9,3	19,7
<b>Área de trabalho</b>			
Operacional	271	42,1	24,9
Apoio	372	57,9	75,1
<b>Função militar</b>			
Comando/Direção	51	7,9	0,5
Chefia/Chefia-técnica	222	34,5	22,3
Estado-Maior	25	3,9	0,4
Execução	345	53,7	76,8
<b>Habilitações literárias</b>			
Ensino Básico (até ao 9.º ano de escolaridade)	4	0,6	
Ensino Secundário (entre o 10.º e o 12.º ano de escolaridade)	268	41,7	
Ensino Superior	371	57,7	

Figura 2 – Análise descritiva da amostra global

Fonte: (IBM Corp., 2015).



A distribuição de frequências na amostra, no que diz respeito ao gênero, forma de prestação de serviço, área de trabalho, função militar e habilitações literárias, acompanha a distribuição global do universo em estudo. Apenas no que concerne à categoria, a distribuição de frequências na amostra parece inverter a lógica da população. Tal poderá atribuir-se à maior facilidade de acesso e utilização, quer do portal interno da FA quer à ferramenta de *email* disponibilizada no *Groupwise*, por parte dos oficiais e uma boa parte dos sargentos, fruto das funções que exercem. Não obstante, mantém-se a possibilidade de extrapolação dos resultados ao universo, salvaguardando as necessárias cautelas científicas de um estudo desta natureza.

### 3.2.2. Procedimento

O questionário, construído tendo por base escalas em inglês, validadas e disponíveis na literatura de acesso livre, foi preparado seguindo o procedimento de tradução proposto por Reid Bates (2018), que integra cinco passos: (1) tradução para português; (2) retroversão para inglês; (3) avaliação subjetiva; (4) avaliação objetiva; e (5) préteste, utilizando uma amostra de conveniência ( $n = 28$ ).

Com a devida autorização da chefia da FA, o *link* do questionário, elaborado na plataforma eletrônica *Google Forms*, foi disponibilizado aos potenciais respondentes através do Portal interno da FA e também enviado por correio eletrônico, entre 13 de abril e 10 de maio de 2019. No questionário foi disponibilizada informação relativa aos objetivos do estudo e à garantia do anonimato e confidencialidade das respostas, unicamente destinadas ao tratamento estatístico.

### 3.2.3. Instrumento de recolha de dados

A recolha de dados foi efetuada através do questionário preparado (Apêndice B), composto por cinco partes: a primeira, destinada a recolha de dados sociodemográficos e profissionais; a segunda, orientada para o *Envolvimento no Trabalho*; a terceira, focada na *Atratividade Organizacional*; a quarta, dirigida para a *Quebra do Contrato Psicológico*; a quinta, apontada à *Intenção de Saída*.

Excetuando a primeira parte, todo o questionário é respondido numa escala de tipo Likert com sete pontos, que varia entre *Discordo totalmente* (1) e *Concordo totalmente* (7).

*Envolvimento no Trabalho*. Foi analisado através de nove itens (Figura 3), baseados na versão reduzida da escala *Utrecht Work Engagement* (UWE) de Schaufeli e Bakker (2004).



<i>Envolvimento no Trabalho</i>	Questões
	Q8.1 Sinto-me repleto de energia no meu trabalho.
	Q8.2 No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.
	Q8.3 Estou entusiasmado com o meu trabalho.
	Q8.4 O meu trabalho inspira-me.
	Q8.5 De manhã, quando eu me levanto, sinto vontade de ir trabalhar.
	Q8.6 Sinto-me feliz quando estou a trabalhar.
	Q8.7 Tenho orgulho do trabalho que faço.
	Q8.8 Estou imerso no meu trabalho.
	Q8.9 Fico empolgado quando estou a trabalhar.

**Figura 3 – Escala de Envolvimento no Trabalho**

**Fonte:** Adaptado a partir de (Schaufeli & Bakker, 2004)

Atratividade Organizacional. Foi analisada através de cinco itens (Figura 4), baseados na escala *Measure of Organizational Attractiveness* (MOA) proposta por Highhouse, Lievens, e Sinar (2003).

**Tabela 1 – Escala de Atratividade Organizacional**

<i>Atratividade Organizacional</i>	Questões
	Q9.1 Para mim, a Força Aérea é uma boa organização para trabalhar.
	Q9.2 A Força Aérea atrai-me como entidade empregadora.
	Q9.3 Trabalhar na Força Aérea é muito apelativo para mim.
	Q9.4 Aconselharia um amigo ou familiar a ingressar na Força Aérea em Regime de Contrato.
	Q9.5 Aconselharia um amigo ou familiar a ingressar no Quadro Permanente da Força Aérea.

**Figura 4 – Escala de Atratividade Organizacional**

**Fonte:** Adaptado a partir de (Highhouse, Lievens, & Sinar, 2003)

Quebra do Contrato psicológico. Foi analisado através de nove itens (Figura 5), baseados na escala *Psychological Contract Breach and Violation* (PCBV) de Robinson e Morrison (2000).



<i>Quebra do Contrato psicológico</i>	Questões
	Q10.1 Quase todas as promessas feitas durante o recrutamento foram cumpridas até agora. (R)
	Q10.2 Sinto que a organização cumpriu as promessas que fez quando me contratou. (R)
Quebra percebida	Q10.3 Até agora a organização fez um excelente trabalho ao cumprir as suas promessas para comigo. (R)
	Q10.4 Não recebi tudo o que me foi prometido em troca do meu contributo.
	Q10.5 A organização quebrou muitas das suas promessas para comigo apesar de eu ter respeitado a minha parte do contrato.
	Q10.6 Estou muito zangado com a organização.
Sentimento de violação	Q10.7 Sinto-me traído pela organização.
	Q10.8 Sinto que a organização violou o contrato entre nós.
	Q10.9 Sinto-me muito frustrado pela forma como fui tratado pela organização.

(R) Item invertido

**Figura 5 –Itens da escala de Quebra do Contrato Psicológico**

**Fonte:** Adaptado a partir de (Robinson & Morrison, 2000)

*Intenção de Saída.* Foi analisado através de cinco itens (Figura 6), adaptados da escala *Turnover Cognition (TC)* de Bozeman e Perrewé (2001).

**Tabela 2 – Escala de Intenção de Saída**

<i>Intenção de Saída</i>	Questões
	Q11.1 É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.
	Q11.2 Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.
	Q11.3 Não tenciono deixar o meu emprego. (R)
	Q11.4 Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização. (R)
	Q11.5 Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego. (R)

(R) Item invertido

**Figura 6 – Itens da escala de Intenção de Saída**

**Fonte:** Adaptado a partir de (Perrewe & Bozeman, 2001)

Por forma a enriquecer os dados recolhidos através do questionário, foram efetuadas cinco entrevistas de investigação, semiestruturadas (Apêndice C), a peritos da FA, designadamente: ao Comandante do Pessoal da Força Aérea, ao Diretor de Pessoal, ao Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea, ao Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea, e ao Diretor do Centro de Psicologia da Força Aérea.

#### 3.2.4. Técnicas de tratamento dos dados

Os dados foram tratados com recurso ao *Statistical Package for Social Sciences (SPSS V23.0)*, que permitiu realizar as análises de confiabilidade (*Alpha de Cronbach*) e os testes



paramétricos para comparar populações (ANOVA), testes não paramétricos para comparar populações (Mann-Whitney, Kruskal-Wallis) para além das medidas de tendência central, dispersão e de associação (Média, Desvio Padrão, Análise Fatorial e de Consistência Interna e Coeficientes de Correlação).

Relativamente à recolha de dados qualitativos, para além da análise documental, foram elaboradas entrevistas de cariz semiestruturado onde participaram os entrevistados constantes no Apêndice C e o respetivo quadro resumo das mesmas. A metodologia qualitativa da análise de conteúdo temática seguiu o procedimento proposto por Bardin (2014), organizando-se em três momentos, a pré-análise; a exploração do material; e, no fim, o tratamento e interpretação dos resultados.



#### 4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Neste capítulo são apresentados os dados recolhidos, analisados e discutidos de forma orientada pelos objetivos do estudo, o que permitirá responder às perguntas de investigação.

##### 4.1. Caracterização sociodemográfica e profissional

A partir da amostra total constituída por 643 respondentes ao questionário, identificam-se os dois grandes grupos geracionais que se pretende estudar: a Geração X, nascidos antes de 1980 ( $n_{\text{Geração X}} = 261$ ; 40,6%); a Geração Y, nascidos entre 1980 e 2000 ( $n_{\text{Geração Y}} = 382$ ; 59,4%).

##### 4.1.1. Género

No total da amostra, 79,5% dos respondentes são do género masculino e 20,5% são do género feminino (Figura 2). Da análise das Figura 7 e 8, os dados poderão indiciar um aumento do peso relativo das mulheres na distribuição de género na Geração Y, no entanto, sabe-se que em termos genéricos nas Forças Armadas, esse peso tem vindo a diminuir nos últimos anos.

	Data de nascimento			
	Antes de 1980 (Geração X)		Entre 1980 e 2000 (Geração Y)	
	Frequência (n=261)	% (40,6)	Frequência (n=382)	% (59,4)
Género				
Masculino	215	82,4	296	77,5
Feminino	46	17,6	86	22,5

Figura 7 – Género na amostra em função da data de nascimento

Fonte: (IBM Corp., 2015).

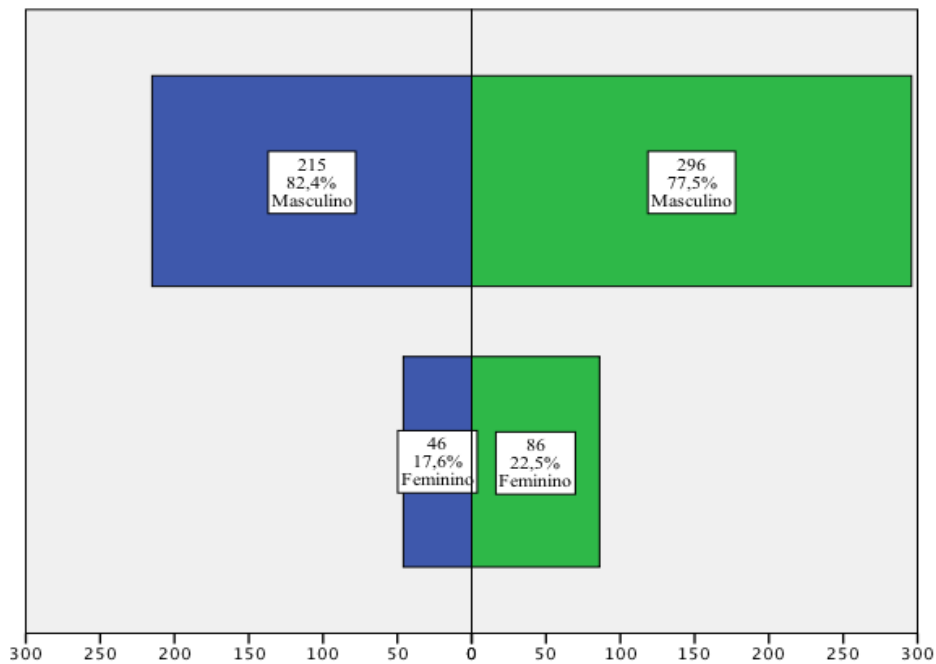


Figura 8 – Visualização gráfica do gênero na amostra em função da data de nascimento

Fonte: (IBM Corp., 2015).

#### 4.1.2. Forma de Prestação de Serviço

No total da amostra, 82,0% dos respondentes pertencem aos quadros permanentes e 18,0% pertencem ao regime de contrato (Figura 2). Da análise das Figuras 9 e 10, os dados indicam não existir nenhum militar nascido antes de 1980 ainda em regime de contrato, facto que se deve às regras do próprio regime. Na Geração Y, a distribuição entre o RV/RC e o QP aproxima-se dos valores médios da população.

	Data de nascimento			
	Antes de 1980 (Geração X)		Entre 1980 e 2000 (Geração Y)	
	Frequência (n=261)	% (40,6)	Frequência (n=382)	% (59,4)
Forma de Prestação de Serviço				
QP	260	99,6	267	69,9
RV/RC	1	0,4	115	30,1

Figura 9 – Forma de prestação de serviço na amostra em função da data de nascimento

Fonte: (IBM Corp., 2015).

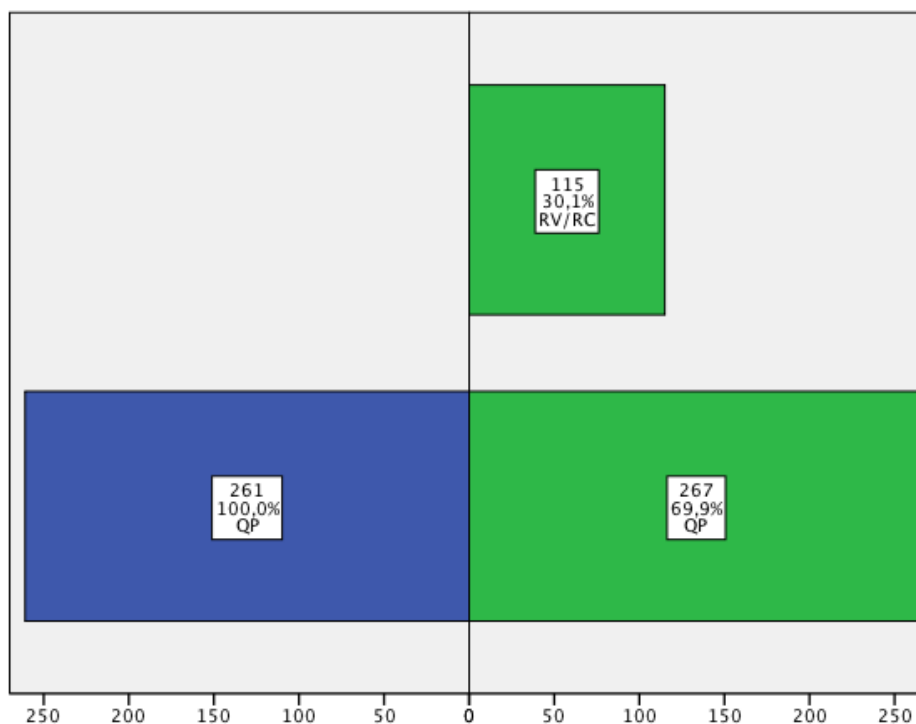


Figura 10 – Visualização gráfica da forma de prestação de serviço na amostra em função da data de nascimento

**Fonte:** (IBM Corp., 2015).

#### 4.1.3. Categoria

No total da amostra, 51,2% dos respondentes pertencem à categoria de Oficiais, 39,5% à categoria de Sargentos e 9,3% à categoria de Praças (Figura 2). Da análise das Figura 11 e 12, os dados indicam não existir nenhum militar nascido antes de 1980 na categoria de praças, tal deve-se ao facto de que a categoria de praças é exclusiva do RV/RC. Na coorte da Geração Y, a distribuição entre categorias encontra-se invertida, face ao que seria de esperar, cuja explicação foi já anteriormente aduzida.

Categoria	Data de nascimento			
	Antes de 1980 (Geração X)		Entre 1980 e 2000 (Geração Y)	
	Frequência (n=261)	% (40,6)	Frequência (n=382)	% (59,4)
Oficial	140	53,6	189	49,5
Sargento	121	46,4	133	34,8
Praça	0	0,0	60	15,7

Figura 11 – Categoria na amostra em função da data de nascimento

**Fonte:** (IBM Corp., 2015).

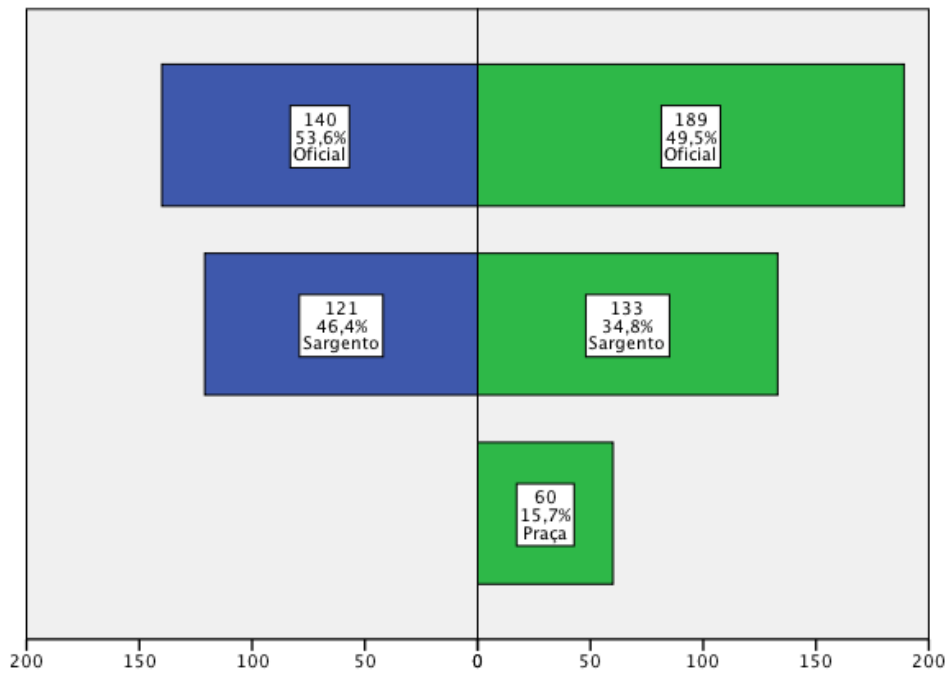


Figura 12 – Visualização gráfica da categoria na amostra em função da data de nascimento

Fonte: (IBM Corp., 2015).

#### 4.1.4. Área de trabalho

No total da amostra, 42,1% dos respondentes trabalham na área Operacional e 57,9% na área de Apoio (Figura 2). Da análise das Figura 12 e 13 os dados indicam que esta proporção aproximada se verifica quando analisadas as coortes Geração X e Geração Y.

Área de trabalho	Data de nascimento			
	Antes de 1980 (Geração X)		Entre 1980 e 2000 (Geração Y)	
	Frequência (n=261)	% (40,6)	Frequência (n=382)	% (59,4)
Operacional	108	41,4	163	42,7
Apoio	153	58,6	219	57,3

Figura 13 – Área de trabalho na amostra em função da data de nascimento

Fonte: (IBM Corp., 2015).

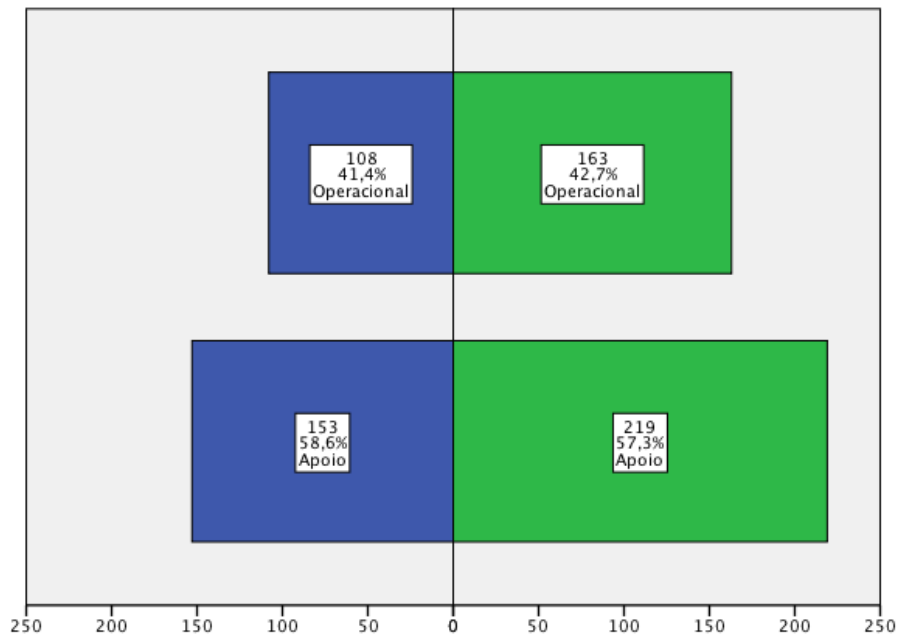


Figura 14 – Visualização gráfica da área de trabalho na amostra em função da data de nascimento

Fonte: (IBM Corp., 2015).

#### 4.1.5. Função militar

No total da amostra, 7,9% dos respondentes exercem funções de Comando/Direção, 34,5% funções de Chefia/Chefia Técnica, 3,9% funções de Estado-Maior e 53,7% funções de Execução (Figura 2). Da análise das Figuras 15 e 16, os dados indicam que os militares da Geração X ocupam mais cargos de Comando/Direção e de Chefia/Chefia-técnica, quando comparados com os militares da Geração Y. Esta diferença poderá ser explicada pelo facto de uma menor percentagem de militares da Geração Y terem já atingido o tempo de serviço e o posto necessários para exercer funções de Comando/Direção e de Chefia/Chefia-técnica.

Função militar	Data de nascimento			
	Antes de 1980 (Geração X)		Entre 1980 e 2000 (Geração Y)	
	Frequência (n=261)	% (40,6)	Frequência (n=382)	% (59,4)
Comando/Direção	35	13,4	16	4,2
Chefia/Chefia-técnica	123	47,1	99	25,9
Estado-Maior	13	5,0	12	3,1
Execução	90	34,5	255	66,8

Figura 15 – Função militar na amostra em função da data de nascimento

Fonte: (IBM Corp., 2015).

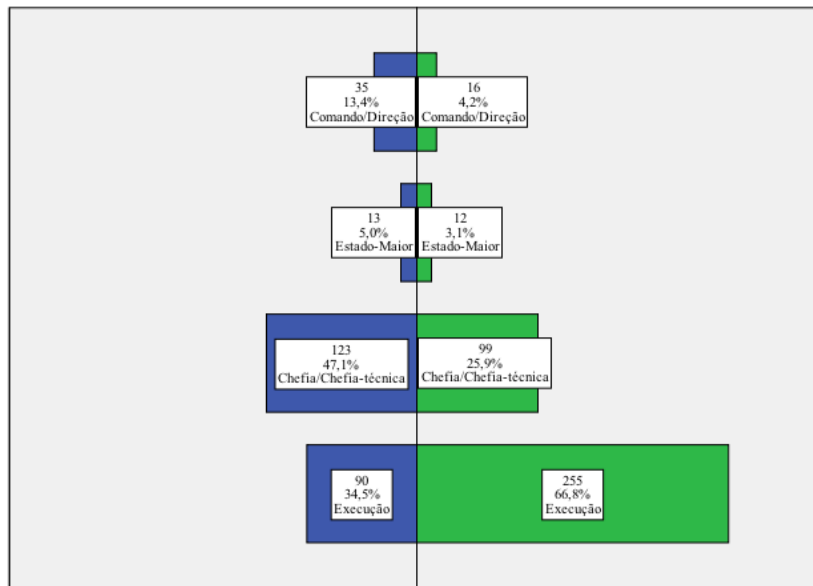


Figura 16 – Visualização gráfica da função militar na amostra em função da data de nascimento

Fonte: (IBM Corp., 2015).

#### 4.1.6. Habilitações acadêmicas

No total da amostra, 41,7% dos respondentes têm o nível de ensino secundário (entre o 10.º e o 12.º ano de escolaridade), 57,7% têm nível de ensino superior e 0,6% têm o nível de ensino básico (até ao 9.º ano de escolaridade) (Figura 2). Da análise das Figuras 17 e 18, os dados indicam que esta proporção aproximada se verifica quando analisadas as coortes Geração X e Geração Y.

	Data de nascimento			
	Antes de 1980 (Geração X)		Entre 1980 e 2000 (Geração Y)	
	Frequência (n=261)	% (40,6)	Frequência (n=382)	% (59,4)
<b>Habilitações literárias</b>				
Básico	3	1,1	1	0,3
Secundário	109	41,8	159	41,6
Superior	149	57,1	222	58,1

Figura 17 – Habilitações literárias na amostra em função da data de nascimento

Fonte: (IBM Corp., 2015).

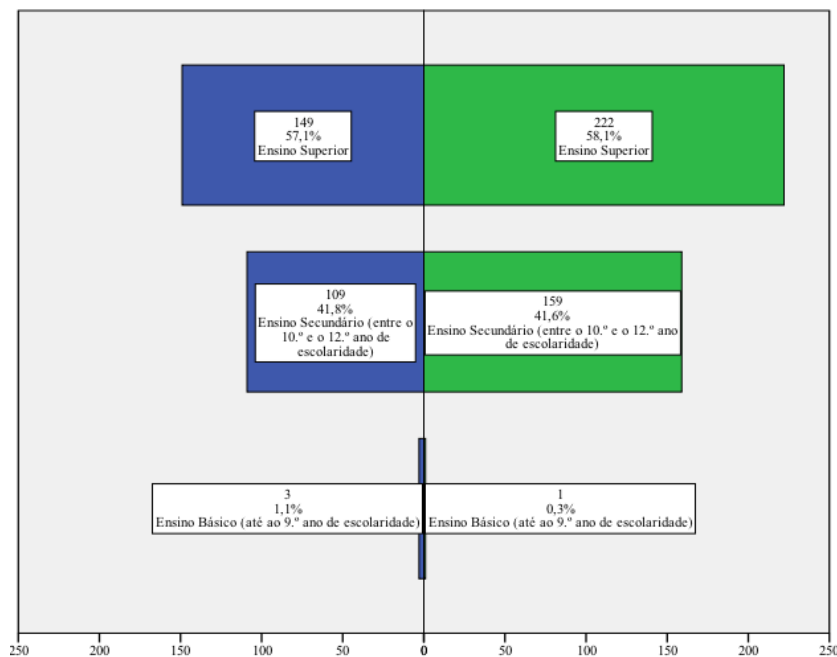


Figura 18 – Visualização gráfica das habilitações literárias na amostra em função da data de nascimento

Fonte: (IBM Corp., 2015).

#### 4.1.7. Diferenças sociodemográficas e profissionais entre gerações

Da análise dos dados sociodemográficos e profissionais, relativos a género, forma de prestação de serviço, categoria, área de trabalho, função militar e habilitação literária, pode concluir-se, quanto à existência de diferenças entre coortes, que:

- É indiciado um aumento do peso relativo das mulheres na FA, na Geração Y.
- A Geração X ainda exerce maioritariamente os cargos de Comando/Direção e de Chefia/Chefia-técnica na FA.
- A distribuição entre o RV/RC e o QP, categorias, áreas de trabalho e habilitações literárias não apresenta diferenças significativas entre a Geração X e a Geração Y.

#### 4.2. Testes psicométricos das escalas utilizadas

Caraterísticas que surjam juntas constituem um fator e a análise fatorial refere-se a um conjunto de técnicas estatísticas relacionadas, que nos ajudam a identificar e a restringir os mesmos. (Bryman & Cramer, 2003)

A análise fatorial permite-nos avaliar a validade fatorial das questões que constituem as nossas escalas, informando-nos até que ponto elas estão a medir os mesmos conceitos ou variáveis. Se tivermos presente um grande número de variáveis a análise fatorial pode determinar como é que elas podem ser reduzidas e tenta dar sentido à variedade e à complexidade do comportamento social, tentando organizar as variáveis relacionadas entre



si e as que não o são. (Bryman & Cramer, 2003) Foi efetuada aplicando o método das componentes principais, com rotação *Varimax*.

A análise da consistência interna de uma escala permite aferir a sua fiabilidade, isto é, se a proporção da variabilidade das respostas resulta das diversas opiniões dos inquiridos ou apenas de diferentes interpretações das questões. (Pestana & Gageiro, 2014)

#### Análise fatorial.

Na escala *Envolvimento no Trabalho*, reteve-se um fator (1F), que explica 74,5% (Figura 56 do Apêndice D) da variância total, e obtido um KMO de 0,929 (Figura 19), classificado como excelente de acordo com Maroco (2010, p. 368). Esta estrutura fatorial unidimensional estava já prevista no instrumento original. Apesar da estrutura tridimensional prevista no instrumento original completo, optou-se pela estrutura unidimensional apurada, uma vez que se utilizou a versão reduzida.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,929
	Aprox. Qui-quadrado	6268,809
Teste de esfericidade de Bartlett	gl	36
	Sig.	0,000

**Figura 19 – Valores de KMO da Escala *Envolvimento no Trabalho***

**Fonte:** (IBM Corp., 2015).

Na escala *Atratividade Organizacional*, reteve-se um fator (1F), que explica 79,7% (Figura 58 do Apêndice D) da variância total, e obtido um KMO de 0,881 (Figura 20), classificado como excelente de acordo com Maroco (2010, p. 368). Esta estrutura fatorial unidimensional estava já prevista no instrumento original.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,881
	Aprox. Qui-quadrado	2881,997
Teste de esfericidade de Bartlett	gl	10
	Sig.	0,000

**Figura 20 – Valores de KMO da Escala *Atratividade Organizacional***

**Fonte:** (IBM Corp., 2015).

Na escala *Quebra de Contrato Psicológico*, reteve-se um fator (1F), que explica 65,4% (Figura 60 do Apêndice D) da variância total, e obtido um KMO de 0,908 (Figura 21), classificado como excelente de acordo com Maroco (2010, p. 368). Decidiu-se manter a estrutura bidimensional prevista no instrumento original, que explica 76,3 da variância total,



considerando os fatores: *percepção de quebra* e *sentimento de violação* do contrato psicológico.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,908
	Aprox. Qui-quadrado	5390,759
Teste de esfericidade de Bartlett	gl	36
	Sig.	0,000

**Figura 21 – Valores de KMO da Escala *Quebra de Contrato Psicológico***

**Fonte:** (IBM Corp., 2015).

Na escala *Intenção de Saída*, reteve-se um fator (1F), que explica 76,1% (Figura 62 do Apêndice D) da variância total, e obtido um KMO de 0,877 (Figura 22), classificado como excelente de acordo com Maroco (2010, p. 368). Esta estrutura fatorial unidimensional estava já prevista no instrumento original.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,877
	Aprox. Qui-quadrado	2311,250
Teste de esfericidade de Bartlett	gl	10
	Sig.	0,000

**Figura 22 – Valores de KMO da Escala *Intenção de Saída***

**Fonte:** (IBM Corp., 2015)

Consistência interna. O *Alpha de Cronbach* é uma das medidas mais utilizadas para a análise da consistência interna do grupo de itens que constituem uma escala, varia entre 0 e 1, considerando-se: muito boa ( $\alpha > 0,9$ ); boa ( $0,8 < \alpha < 0,9$ ); razoável ( $0,7 < \alpha < 0,8$ ); fraca ( $0,6 < \alpha < 0,7$ ); inadmissível ( $\alpha < 0,6$ ). (Pestana & Gageiro, 2014)

Escalas	<i>Alpha de Cronbach</i>	N.º de Itens
Envolvimento no Trabalho	0,957	9
Atratividade Organizacional	0,934	5
Quebra do Contrato Psicológico	0,931	9
Intenção de Saída	0,921	5

**Figura 23 – Estatísticas de consistência interna – *Alpha de Cronbach***

**Fonte:** (IBM Corp., 2015).

O valor do *Alpha de Cronbach* é superior a 0,90 para todas as escalas, pelo que podemos considerar que as variáveis medem de forma muito boa cada um dos constructos em análise. Não foram identificados itens correlacionados de forma negativa com cada uma das escalas, nem cuja exclusão contribua para um valor de *Alpha* mais elevado.



### 4.3. Estatística descritiva das escalas utilizadas

#### 4.3.1. Análise da média, desvio-padrão e correlação

Da análise da Figura 24, constata-se que as escalas com as médias mais elevadas são a do Envolvimento no Trabalho e a Quebra do Contrato Psicológico sendo o item com o valor médio mais elevado e simultaneamente o desvio-padrão mais baixo o Q8.7 *Tenho orgulho do trabalho que faço*. (M = 5,625; DP = 1,617). O item com o valor médio mais baixo foi o Q11.2 *Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização*. (M = 3,098; DP = 2,101). Relativamente ao desvio-padrão, varia entre 1,617 (Q8.7) e 2,15 (Q11.5).

Ao analisar estes valores médios mais elevados e mais baixo, podemos explicá-los relacionando quanto maior envolvimento no trabalho (tenho orgulho no que faço) menor a vontade se sair da organização.

Para medir a correlação entre as variáveis utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson, tendo sido encontradas 2 correlações muito fortes e 39 correlações fortes entre questões da mesma escala e entre escalas salientam-se as seguintes correlações:

- Positiva bilateral moderada entre o Envolvimento no Trabalho e a Atratividade Organizacional.
- Negativa bilateral moderada entre a Quebra do Contrato Psicológico e a Atratividade Organizacional.
- Negativa bilateral moderada entre a Violação do Contrato Psicológico e a Atratividade Organizacional.
- Negativa bilateral moderada entre a Violação do Contrato Psicológico e o Envolvimento no Trabalho.
- Negativa bilateral moderada entre a Violação do Contrato Psicológico e a Atratividade Organizacional.

Positiva bilateral moderada entre a Intenção de saída e a Violação do Contrato Psicológico..



# A Geração Y: Implicações para as Forças Armadas

		M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27						
Envolvimento no Trabalho	Q8.1	4,613	1,681																																	
	Q8.2	4,554	1,653	<b>.914**</b>																																
	Q8.3	4,507	1,831	<b>.766**</b>	<b>.754**</b>																															
	Q8.4	4,449	1,813	<b>.697**</b>	<b>.695**</b>	<b>.872**</b>																														
	Q8.5	4,288	1,859	<b>.736**</b>	<b>.737**</b>	<b>.809**</b>	<b>.788**</b>																													
	Q8.6	4,628	1,734	<b>.750**</b>	<b>.765**</b>	<b>.824**</b>	<b>.793**</b>	<b>.832**</b>																												
	Q8.7	5,625	1,617	<b>.577**</b>	<b>.589**</b>	<b>.680**</b>	<b>.717**</b>	<b>.632**</b>	<b>.688**</b>																											
	Q8.8	4,896	1,66	<b>.533**</b>	<b>.515**</b>	<b>.565**</b>	<b>.566**</b>	<b>.580**</b>	<b>.562**</b>	<b>.577**</b>																										
	Q8.9	4,546	1,695	<b>.728**</b>	<b>.728**</b>	<b>.790**</b>	<b>.779**</b>	<b>.808**</b>	<b>.823**</b>	<b>.716**</b>	<b>.633**</b>																									
Atratividade Organizacional	Q9.1	4,664	1,705	<b>.507**</b>	<b>.482**</b>	<b>.562**</b>	<b>.513**</b>	<b>.559**</b>	<b>.582**</b>	<b>.468**</b>	<b>.391**</b>	<b>.502**</b>																								
	Q9.2	4,407	1,767	<b>.497**</b>	<b>.470**</b>	<b>.540**</b>	<b>.512**</b>	<b>.556**</b>	<b>.573**</b>	<b>.429**</b>	<b>.404**</b>	<b>.492**</b>	<b>.831**</b>																							
	Q9.3	4,603	1,752	<b>.553**</b>	<b>.524**</b>	<b>.604**</b>	<b>.583**</b>	<b>.629**</b>	<b>.638**</b>	<b>.509**</b>	<b>.462**</b>	<b>.573**</b>	<b>.824**</b>	<b>.868**</b>																						
	Q9.4	3,986	1,962	<b>.452**</b>	<b>.436**</b>	<b>.509**</b>	<b>.467**</b>	<b>.494**</b>	<b>.511**</b>	<b>.404**</b>	<b>.328**</b>	<b>.483**</b>	<b>.679**</b>	<b>.697**</b>	<b>.687**</b>																					
	Q9.5	4,476	1,863	<b>.504**</b>	<b>.482**</b>	<b>.526**</b>	<b>.461**</b>	<b>.525**</b>	<b>.572**</b>	<b>.435**</b>	<b>.310**</b>	<b>.475**</b>	<b>.721**</b>	<b>.698**</b>	<b>.725**</b>	<b>.725**</b>																				
Contrato Psicológico	Quebra	Q10.1	5,334	1,656	<b>-.294**</b>	<b>-.317**</b>	<b>-.300**</b>	<b>-.277**</b>	<b>-.361**</b>	<b>-.354**</b>	<b>-.253**</b>	<b>-.207**</b>	<b>-.309**</b>	<b>-.473**</b>	<b>-.486**</b>	<b>-.474**</b>	<b>-.454**</b>	<b>-.466**</b>																		
		Q10.2	5,303	1,655	<b>-.346**</b>	<b>-.347**</b>	<b>-.346**</b>	<b>-.325**</b>	<b>-.396**</b>	<b>-.388**</b>	<b>-.285**</b>	<b>-.243**</b>	<b>-.357**</b>	<b>-.539**</b>	<b>-.534**</b>	<b>-.542**</b>	<b>-.489**</b>	<b>-.520**</b>	<b>.893**</b>																	
		Q10.3	5,274	1,652	<b>-.354**</b>	<b>-.351**</b>	<b>-.349**</b>	<b>-.326**</b>	<b>-.392**</b>	<b>-.384**</b>	<b>-.273**</b>	<b>-.246**</b>	<b>-.352**</b>	<b>-.541**</b>	<b>-.543**</b>	<b>-.536**</b>	<b>-.498**</b>	<b>-.517**</b>	<b>.848**</b>	<b>.914**</b>																
		Q10.4	4,952	1,708	<b>-.162**</b>	<b>-.134**</b>	<b>-.104**</b>	<b>-.097**</b>	<b>-.133**</b>	<b>-.146**</b>	<b>-.104**</b>	<b>-.084**</b>	<b>-.165**</b>	<b>-.218**</b>	<b>-.225**</b>	<b>-.231**</b>	<b>-.216**</b>	<b>-.225**</b>	<b>.348**</b>	<b>.380**</b>	<b>.393**</b>															
		Q10.5	5,048	1,748	<b>-.250**</b>	<b>-.237**</b>	<b>-.272**</b>	<b>-.240**</b>	<b>-.302**</b>	<b>-.287**</b>	<b>-.193**</b>	<b>-.167**</b>	<b>-.281**</b>	<b>-.392**</b>	<b>-.403**</b>	<b>-.390**</b>	<b>-.368**</b>	<b>-.385**</b>	<b>.588**</b>	<b>.633**</b>	<b>.655**</b>	<b>.553**</b>														
	Violação	Q10.6	3,58	1,907	<b>-.470**</b>	<b>-.462**</b>	<b>-.477**</b>	<b>-.418**</b>	<b>-.494**</b>	<b>-.521**</b>	<b>-.404**</b>	<b>-.333**</b>	<b>-.477**</b>	<b>-.619**</b>	<b>-.591**</b>	<b>-.605**</b>	<b>-.540**</b>	<b>-.591**</b>	<b>.537**</b>	<b>.595**</b>	<b>.616**</b>	<b>.379**</b>	<b>.577**</b>													
		Q10.7	3,619	1,979	<b>-.353**</b>	<b>-.344**</b>	<b>-.377**</b>	<b>-.316**</b>	<b>-.376**</b>	<b>-.392**</b>	<b>-.288**</b>	<b>-.255**</b>	<b>-.357**</b>	<b>-.493**</b>	<b>-.482**</b>	<b>-.479**</b>	<b>-.450**</b>	<b>-.479**</b>	<b>.487**</b>	<b>.541**</b>	<b>.550**</b>	<b>.307**</b>	<b>.507**</b>	<b>.729**</b>												
		Q10.8	3,986	2,017	<b>-.398**</b>	<b>-.384**</b>	<b>-.389**</b>	<b>-.343**</b>	<b>-.411**</b>	<b>-.432**</b>	<b>-.342**</b>	<b>-.265**</b>	<b>-.407**</b>	<b>-.539**</b>	<b>-.525**</b>	<b>-.519**</b>	<b>-.483**</b>	<b>-.510**</b>	<b>.589**</b>	<b>.642**</b>	<b>.662**</b>	<b>.434**</b>	<b>.637**</b>	<b>.787**</b>	<b>.726**</b>											
		Q10.9	3,841	2,007	<b>-.469**</b>	<b>-.468**</b>	<b>-.481**</b>	<b>-.424**</b>	<b>-.495**</b>	<b>-.527**</b>	<b>-.394**</b>	<b>-.287**</b>	<b>-.480**</b>	<b>-.592**</b>	<b>-.548**</b>	<b>-.585**</b>	<b>-.522**</b>	<b>-.567**</b>	<b>.580**</b>	<b>.634**</b>	<b>.649**</b>	<b>.351**</b>	<b>.592**</b>	<b>.829**</b>	<b>.692**</b>	<b>.798**</b>										
		Q11.1	4,201	2,007	<b>-.373**</b>	<b>-.359**</b>	<b>-.430**</b>	<b>-.418**</b>	<b>-.436**</b>	<b>-.441**</b>	<b>-.385**</b>	<b>-.287**</b>	<b>-.393**</b>	<b>-.496**</b>	<b>-.550**</b>	<b>-.573**</b>	<b>-.445**</b>	<b>-.486**</b>	<b>.356**</b>	<b>.387**</b>	<b>.370**</b>	<b>.180**</b>	<b>.300**</b>	<b>.452**</b>	<b>.317**</b>	<b>.374**</b>	<b>.460**</b>									
Q11.2	3,098	2,101	<b>-.387**</b>	<b>-.396**</b>	<b>-.454**</b>	<b>-.426**</b>	<b>-.462**</b>	<b>-.451**</b>	<b>-.410**</b>	<b>-.319**</b>	<b>-.406**</b>	<b>-.492**</b>	<b>-.516**</b>	<b>-.555**</b>	<b>-.453**</b>	<b>-.457**</b>	<b>.375**</b>	<b>.421**</b>	<b>.403**</b>	<b>.223**</b>	<b>.354**</b>	<b>.500**</b>	<b>.402**</b>	<b>.419**</b>	<b>.521**</b>	<b>.752**</b>										
Q11.3	3,829	2,004	<b>-.371**</b>	<b>-.368**</b>	<b>-.419**</b>	<b>-.408**</b>	<b>-.449**</b>	<b>-.459**</b>	<b>-.370**</b>	<b>-.284**</b>	<b>-.407**</b>	<b>-.512**</b>	<b>-.527**</b>	<b>-.559**</b>	<b>-.444**</b>	<b>-.508**</b>	<b>.324**</b>	<b>.353**</b>	<b>.352**</b>	<b>.175**</b>	<b>.270**</b>	<b>.432**</b>	<b>.342**</b>	<b>.354**</b>	<b>.442**</b>	<b>.716**</b>	<b>.645**</b>									
Q11.4	3,409	2,058	<b>-.282**</b>	<b>-.293**</b>	<b>-.353**</b>	<b>-.344**</b>	<b>-.367**</b>	<b>-.365**</b>	<b>-.349**</b>	<b>-.286**</b>	<b>-.336**</b>	<b>-.431**</b>	<b>-.447**</b>	<b>-.482**</b>	<b>-.409**</b>	<b>-.377**</b>	<b>.256**</b>	<b>.283**</b>	<b>.290**</b>	<b>.183**</b>	<b>.259**</b>	<b>.392**</b>	<b>.312**</b>	<b>.315**</b>	<b>.405**</b>	<b>.650**</b>	<b>.704**</b>	<b>.665**</b>								
Q11.5	3,53	2,15	<b>-.365**</b>	<b>-.357**</b>	<b>-.419**</b>	<b>-.386**</b>	<b>-.433**</b>	<b>-.419**</b>	<b>-.349**</b>	<b>-.290**</b>	<b>-.383**</b>	<b>-.525**</b>	<b>-.528**</b>	<b>-.561**</b>	<b>-.478**</b>	<b>-.508**</b>	<b>.343**</b>	<b>.357**</b>	<b>.348**</b>	<b>.171**</b>	<b>.285**</b>	<b>.446**</b>	<b>.370**</b>	<b>.395**</b>	<b>.459**</b>	<b>.703**</b>	<b>.698**</b>	<b>.750**</b>	<b>.721**</b>							

Nota: Dimensão da amostra foi de 643 respondentes (militares da FA); a negrito assinalam-se correlações  $\geq 0,500$  e a sublinhado correlações situadas no intervalo  $[0,415; 0,500]$ .

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral); \* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral). Fonte: (IBM Corp., 2015)

Figura 24 – Estatística descritiva (Média, Desvio-Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson)

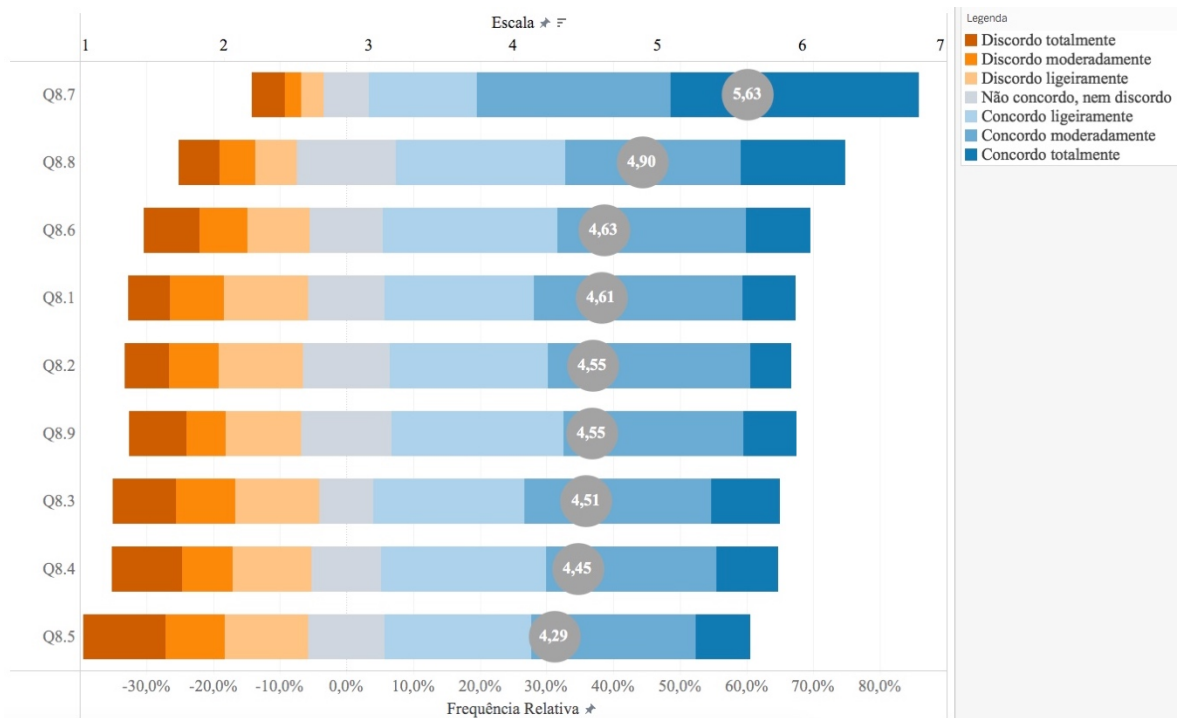


### 4.3.2. Envolvimento no Trabalho

	1		2		3		4		5		6		7	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Q8.1</b>	40	6,2%	52	8,1%	81	12,6%	74	11,5%	144	22,4%	201	31,3%	51	7,9%
<b>Q8.2</b>	43	6,7%	48	7,5%	81	12,6%	84	13,1%	152	23,6%	195	30,3%	40	6,2%
<b>Q8.3</b>	61	9,5%	57	8,9%	81	12,6%	52	8,1%	146	22,7%	180	28,0%	66	10,3%
<b>Q8.4</b>	68	10,6%	49	7,6%	76	11,8%	67	10,4%	159	24,7%	164	25,5%	60	9,3%
<b>Q8.5</b>	79	12,3%	57	8,9%	81	12,6%	73	11,4%	142	22,1%	158	24,6%	53	8,2%
<b>Q8.6</b>	54	8,4%	46	7,2%	60	9,3%	71	11,0%	168	26,1%	182	28,3%	62	9,6%
<b>Q8.7</b>	32	5,0%	16	2,5%	22	3,4%	43	6,7%	104	16,2%	187	29,1%	239	37,2%
<b>Q8.8</b>	40	6,2%	34	5,3%	40	6,2%	96	14,9%	163	25,3%	169	26,3%	101	15,7%
<b>Q8.9</b>	55	8,6%	38	5,9%	73	11,4%	87	13,5%	166	25,8%	173	26,9%	51	7,9%

**Figura 25– Envolvimento no Trabalho – Frequências**

**Fonte:** (IBM Corp., 2015).



**Figura 26– Distribuição da Escala de *Envolvimento no Trabalho* - Média**

**Fonte:** (IBM Corp., 2015).



	N	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Q8.7 Tenho orgulho do trabalho que faço.	643	5,625	1,617	29%
Q8.8 Estou imerso no meu trabalho.	643	4,896	1,6595	34%
Q8.6 Sinto-me feliz quando estou a trabalhar.	643	4,628	1,7339	37%
Q8.1 Sinto-me repleto de energia no meu trabalho.	643	4,613	1,6812	36%
Q8.2 No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.	643	4,554	1,6533	36%
Q8.9 Fico empolgado quando estou a trabalhar.	643	4,546	1,6954	37%
Q8.3 Estou entusiasmado com o meu trabalho.	643	4,507	1,8312	41%
Q8.4 O meu trabalho inspira-me.	643	4,449	1,8125	41%
Q8.5 De manhã, quando eu me levanto, sinto vontade de ir trabalhar.	643	4,288	1,8586	43%
<b>Envolvimento no Trabalho TOTAL</b>	<b>643</b>	<b>5,110</b>	<b>1,5330</b>	<b>30%</b>

Figura 27– *Envolvimento no Trabalho (M, DP, CV)*

**Fonte:** (IBM Corp., 2015).

A Figura 24 apresenta as frequências absolutas e relativas de cada um dos itens da escala de *Envolvimento no Trabalho*.

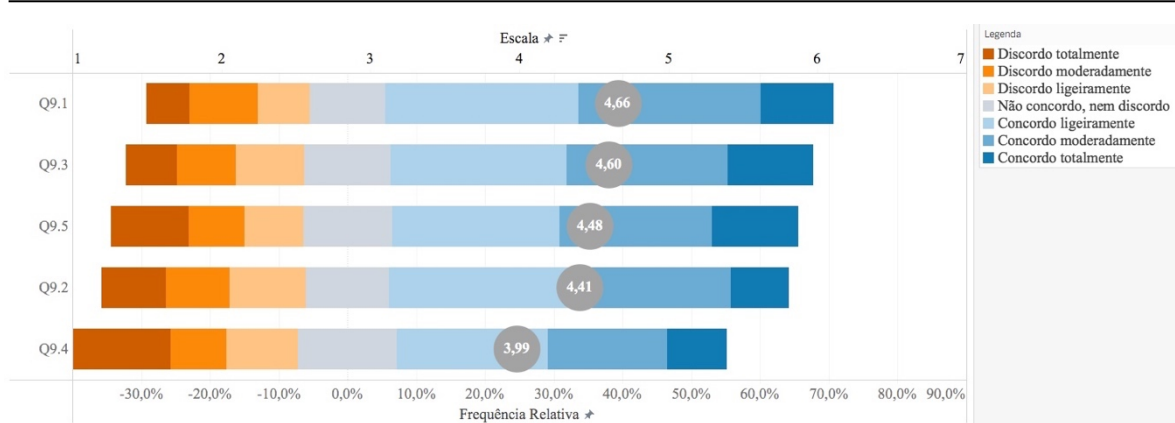
A Figura 27 apresenta os valores da *média*, *desvio padrão* e *coeficiente de variação* de cada um dos itens da escala de *Envolvimento no Trabalho*, bem como da totalidade da escala. Os valores médios observados situam-se todos, claramente, acima do ponto intermédio da escala de medida. O *Envolvimento no Trabalho TOTAL* apresenta, assim, um valor médio de 5,11 e um desvio padrão de 1,533. O coeficiente de variação situa-se nos 30%.

#### 4.3.3. Atratividade Organizacional

	1		2		3		4		5		6		7	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Q9.1	41	6,4%	64	10,0%	48	7,5%	71	11,0%	180	28,0%	171	26,6%	68	10,6%
Q9.2	60	9,3%	60	9,3%	71	11,0%	78	12,1%	170	26,4%	149	23,2%	55	8,6%
Q9.3	48	7,5%	55	8,6%	64	10,0%	81	12,6%	164	25,5%	151	23,5%	80	12,4%
Q9.4	123	19,1%	52	8,1%	67	10,4%	93	14,5%	141	21,9%	111	17,3%	56	8,7%
Q9.5	73	11,4%	52	8,1%	55	8,6%	83	12,9%	157	24,4%	142	22,1%	81	12,6%

Figura 28– *Atratividade Organizacional – Frequências*

**Fonte:** (IBM Corp., 2015).



**Figura 29– Distribuição da Escala de *Atratividade Organizacional*- Média**

**Fonte:** (IBM Corp., 2015).

		N	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
<b>Q9.1</b>	Para mim, a Força Aérea é uma boa organização para trabalhar.	643	4,664	1,7046	37%
<b>Q9.3</b>	Trabalhar na Força Aérea é muito apelativo para mim.	643	4,603	1,7517	38%
<b>Q9.5</b>	Aconselharia um amigo ou familiar a ingressar no Quadro Permanente da Força Aérea.	643	4,476	1,8631	42%
<b>Q9.2</b>	A Força Aérea atrai-me como entidade empregadora.	643	4,407	1,7673	40%
<b>Q9.4</b>	Aconselharia um amigo ou familiar a ingressar na Força Aérea em Regime de Contrato.	643	3,986	1,9618	49%
<b>Atratividade Organizacional TOTAL</b>		<b>643</b>	<b>4,790</b>	<b>1,6380</b>	<b>34%</b>

**Figura 30– *Atratividade Organizacional* – Estatísticas descritivas**

**Fonte:** (IBM Corp., 2015).

A Figura 28 apresenta as frequências absolutas e relativas de cada um dos itens da escala de *Atratividade Organizacional*.

A Figura 30 apresenta os valores da *média*, *desvio padrão* e *coeficiente de variação* de cada um dos itens da escala de *Atratividade Organizacional*, bem como da totalidade da escala. Os valores médios observados situam-se todos, claramente, acima do ponto intermédio da escala de medida. A *Atratividade Organizacional* TOTAL apresenta, assim, um valor médio de 4,790 e um desvio padrão de 1,638. O coeficiente de variação situa-se nos 34%.



### 4.3.4. Contrato Psicológico

	1		2		3		4		5		6		7	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Q10.1*	199	30,9%	172	26,7%	96	14,9%	61	9,5%	63	9,8%	40	6,2%	12	1,9%
Q10.2*	195	30,3%	167	26,0%	100	15,6%	64	10,0%	62	9,6%	46	7,2%	9	1,4%
Q10.3*	187	29,1%	165	25,7%	110	17,1%	69	10,7%	52	8,1%	50	7,8%	10	1,6%
Q10.4	30	4,7%	46	7,2%	44	6,8%	106	16,5%	135	21,0%	143	22,2%	139	21,6%
Q10.5	36	5,6%	38	5,9%	37	5,8%	102	15,9%	130	20,2%	135	21,0%	165	25,7%
Q10.6	133	20,7%	85	13,2%	83	12,9%	131	20,4%	92	14,3%	67	10,4%	52	8,1%
Q10.7	150	23,3%	70	10,9%	67	10,4%	128	19,9%	109	17,0%	54	8,4%	65	10,1%
Q10.8	126	19,6%	57	8,9%	49	7,6%	125	19,4%	129	20,1%	68	10,6%	89	13,8%
Q10.9	126	19,6%	73	11,4%	65	10,1%	121	18,8%	112	17,4%	63	9,8%	83	12,9%

\* Item invertido

Figura 31– Contrato Psicológico – Frequências

Fonte: (IBM Corp., 2015).

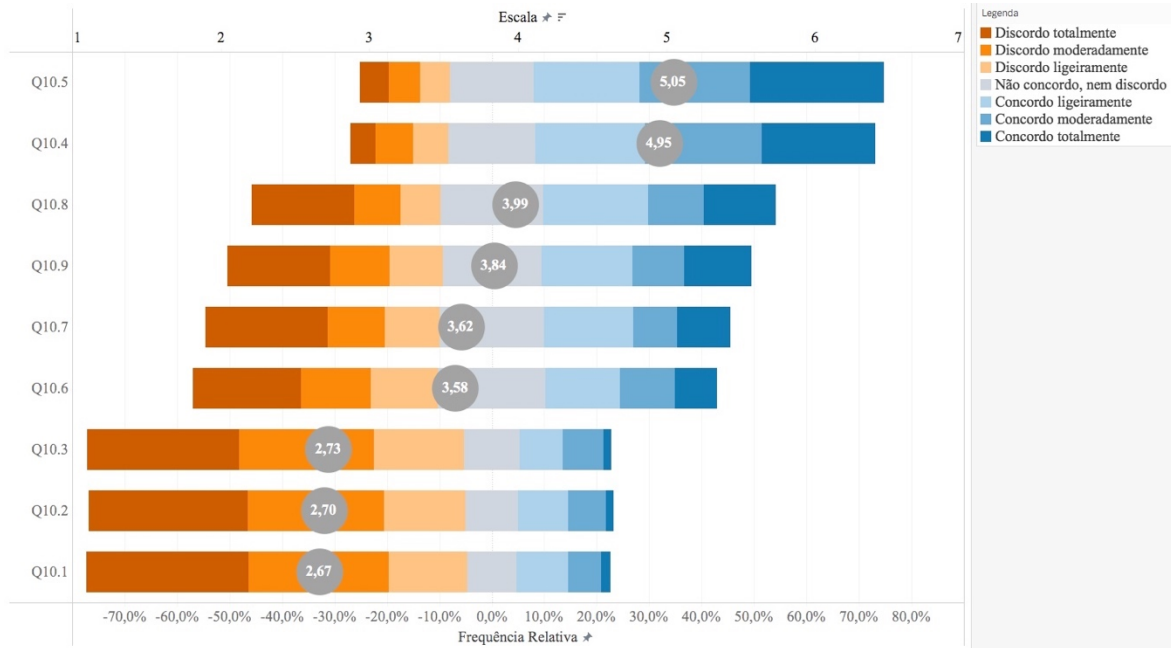


Figura 32– Distribuição da Escala de Contrato Psicológico - Média

Fonte: (IBM Corp., 2015).



		N	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
<b>Q10.4</b>	Não recebi tudo o que me foi prometido em troca do meu contributo.	643	5,048	1,7479	35%
<b>Q10.5</b>	A organização quebrou muitas das suas promessas para comigo apesar de eu ter respeitado a minha parte do contrato.	643	4,952	1,7083	34%
<b>Q10.7</b>	Sinto-me traído pela organização.	643	3,986	2,0174	51%
<b>Q10.6</b>	Estou muito zangado com a organização.	643	3,841	2,0069	52%
<b>Q10.9</b>	Sinto-me muito frustrado pela forma como fui tratado pela organização.	643	3,619	1,9787	55%
<b>Q10.8</b>	Sinto que a organização violou o contrato entre nós.	643	3,58	1,907	53%
<b>Q10.3</b>	Até agora a organização fez um excelente trabalho ao cumprir as suas promessas para comigo. (R)	643	2,726	1,6519	61%
<b>Q10.2</b>	Sinto que a organização cumpriu as promessas que fez quando me contratou. (R)	643	2,697	1,6547	61%
<b>Q10.1</b>	Quase todas as promessas feitas durante o recrutamento foram cumpridas até agora. (R)	643	2,666	1,6562	62%
<b>Contrato Psicológico TOTAL</b>		580	4,110	0,7550	<b>18%</b>

Figura 33– Contrato Psicológico – Estatísticas descritivas

Fonte: (IBM Corp., 2015).

A Figura 31 apresenta as frequências absolutas e relativas de cada um dos itens da escala de *Contrato Psicológico*.

A Figura 33 apresenta os valores da *média*, *desvio padrão* e *coeficiente de variação* de cada um dos itens da escala de *Contrato Psicológico*, bem como da totalidade da escala. Os valores médios observados situam-se, acima do ponto intermédio da escala de medida com exceção dos itens Q10.3 (M:2,726), Q10.2 (M:2,697) e Q10.1 (M:2,666) que são questão invertidas. O *Contrato Psicológico* TOTAL apresenta, assim, um valor médio de 4,110 e um desvio padrão de 0,755. O coeficiente de variação situa-se nos 18%.

#### 4.3.5. Intenção de *Turnover*

	1		2		3		4		5		6		7	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Q11.1</b>	89	15,3%	64	11,0%	28	4,8%	123	21,2%	99	17,1%	82	14,1%	95	16,4%
<b>Q11.2</b>	226	39,0%	45	7,8%	42	7,2%	132	22,8%	37	6,4%	34	5,9%	64	11,0%
<b>Q11.3</b>	78	13,4%	76	13,1%	53	9,1%	132	22,8%	55	9,5%	87	15,0%	99	17,1%
<b>Q11.4</b>	70	12,1%	52	9,0%	48	8,3%	111	19,1%	66	11,4%	81	14,0%	152	26,2%
<b>Q11.5</b>	79	13,6%	63	10,9%	64	11,0%	94	16,2%	55	9,5%	64	11,0%	161	27,8%

Figura 34– Intenção de *Turnover* – Frequências

Fonte: (IBM Corp., 2015).

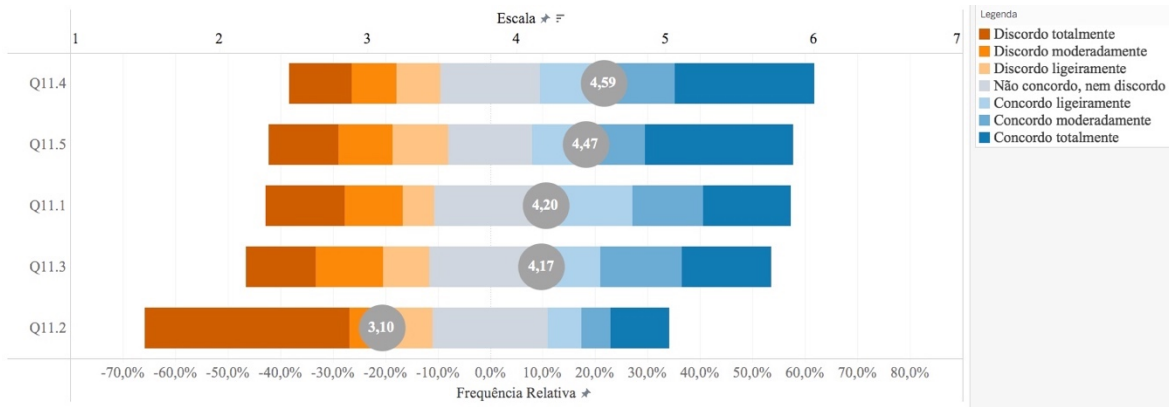


Figura 35– Distribuição da Escala de Intenção de *Turnover* - Média

Fonte: (IBM Corp., 2015).

		N	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Q11.4	Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	643	4,591	2,0581	45%
Q11.5	Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.	643	4,47	2,1502	48%
Q11.1	É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.	643	4,201	2,0067	48%
Q11.3	Não tenciono deixar o meu emprego.	643	4,171	2,0036	48%
Q11.2	Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.	643	3,098	2,1006	68%
<b>Intenção de <i>Turnover</i> TOTAL</b>		643	4,52	0,704	<b>16%</b>

Figura 36– Intenção de *Turnover* – Estatísticas descritivas

Fonte: (IBM Corp., 2015).

A Figura 34 apresenta as frequências absolutas e relativas de cada um dos itens da escala de *Intenção de Turnover*.

A Figura 36 apresenta os valores da *média*, *desvio padrão* e *coeficiente de variação* de cada um dos itens da escala de *Intenção de Turnover*, bem como da totalidade da escala. Os valores médios observados situam-se todos, claramente, acima do ponto intermédio da escala de medida com a execução do item Q11.2 *Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização* que tem o valor M:3,098 (resposta neutra). A *Intenção de Turnover* TOTAL apresenta, assim, um valor médio de 4,52 e um desvio padrão de 0,704. O coeficiente de variação situa-se nos 16%.



#### 4.4. Comparação de médias

Normalidade. Para analisar a normalidade da distribuição amostral, recorreu-se ao teste de Kolmogorov-Smirnov que analisa se os dados seguem, ou não, uma distribuição normal. (Maroco, 2010)

O teste de Kolmogorov-Smirnov indica que o envolvimento no trabalho ( $D(643) = 0.119$ ,  $p = 0.000$ ), a atratividade organizacional ( $D(643) = 0.101$ ,  $p = 0.000$ ), a quebra do contrato psicológico ( $D(643) = 0.060$ ,  $p = 0.000$ ), e a intenção de saída ( $D(643) = 0.079$ ,  $p = 0.000$ ), não seguem uma distribuição normal.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	p valor	Estatística	gl	p valor
Envolvimento no Trabalho	,119	643	,000	,938	643	,000
Atratividade Organizacional	,101	643	,000	,952	643	,000
Quebra do Contrato Psicológico	,060	643	,000	,977	643	,000
Intenção de Saída	,079	643	,000	,950	643	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

Figura 37– Testes de Normalidade

Fonte: (IBM Corp., 2015).

No entanto, dado o tamanho da amostra ( $N = 643$ ) e a robustez dos testes paramétricos, pode-se assumir a violação da suposição de normalidade exigida e aplicar a análise de variância (ANOVA).

##### 4.4.1. Diferenças entre a Geração X e Geração Y

Nos quadros seguintes iremos analisar se existem diferenças entre a Geração X e Geração Y nas variáveis *Envolvimento no Trabalho*, *Atratividade Organizacional*, *Quebra do Contrato Psicológico* e *Intenção de Saída*.

#### ANOVA:

Descritivas		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média	
						Limite inferior	Limite superior
Envolvimento no Trabalho	Geração X	261	5,14	1,526	,094	4,96	5,33
	Geração Y	382	5,08	1,540	,079	4,93	5,24
	Total	643	5,11	1,533	,060	4,99	5,23
Atratividade Organizacional	Geração X	261	4,80	1,617	,100	4,60	5,00
	Geração Y	382	4,77	1,654	,085	4,61	4,94
	Total	643	4,79	1,638	,065	4,66	4,91
Quebra do Contrato Psicológico	Geração X	261	4,07	,739	,046	3,98	4,16
	Geração Y	382	4,14	,765	,039	4,07	4,22
	Total	643	4,11	,755	,030	4,05	4,17
Intenção de Saída	Geração X	261	4,47	,726	,045	4,38	4,56
	Geração Y	382	4,55	,688	,035	4,48	4,62
	Total	643	4,52	,704	,028	4,46	4,57

Figura 38– Análise ANOVA entre variáveis e gerações (M, DP, EP e ICM)

Fonte: (IBM Corp., 2015).



ANOVA		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Envolvimento no Trabalho	Entre Grupos	,521	1	,521	,222	,638
	Nos grupos	1509,074	641	2,354		
	Total	1509,596	642			
Atratividade Organizacional	Entre Grupos	,104	1	,104	,039	,844
	Nos grupos	1722,279	641	2,687		
	Total	1722,383	642			
Quebra do Contrato Psicológico	Entre Grupos	,964	1	,964	1,693	,194
	Nos grupos	364,974	641	,569		
	Total	365,938	642			
Intenção de Saída	Entre Grupos	1,020	1	1,020	2,059	,152
	Nos grupos	317,487	641	,495		
	Total	318,507	642			

Figura 39– Análise variância ANOVA

Fonte: (IBM Corp., 2015).

Teste Mann-Whitney:

Estatísticas de teste <sup>a</sup>				
	Envolvimento no Trabalho	Atratividade Organizacional	Quebra do Contrato Psicológico	Intenção de Saída
U de Mann-Whitney	48625,500	49569,000	46921,000	47026,500
Wilcoxon W	121778,500	122722,000	81112,000	81217,500
Z	-,543	-,124	-1,371	-1,351
Significância Assint. (Bilateral)	,587	,901	,170	,177

a. Variável de Agrupamento: Geração

Figura 40– Teste Mann-Whitney

Fonte: (IBM Corp., 2015).

Após a comparação das duas coortes populacionais presentes na FA (Geração X e Geração Y) e efetuada a validação com o Teste Mann-Whitney, conclui-se que não existem diferenças entre gerações.

Pelo referido, é respondido a PD1 *Será que a Geração Y na Força Aérea tem características específicas?* e valida-se a não existência de diferenças nas variáveis *Envolvimento no Trabalho*, *Atratividade Organizacional*, *Quebra do Contrato Psicológico* e *Intenção de Saída* nas diferentes gerações da FA.

Estes resultados vão ao encontro da opinião de J. Ferreira (entrevista presencial, 09 de julho de 2019), que refere existir uma aculturação na organização militar que moldam a personalidade dos indivíduos e os preparam para manter a missão da FA, da opinião de A. Temporão (entrevista por *email* em 07 de julho de 2019) e da opinião de A. Marques



(entrevista presencial, 11 de julho de 2019) que referem que não existem diferenças geracionais na FA devido à forte cultura institucional, acompanhamento e critérios de integração na Organização permanentes e rigorosos. Já P. Alves (entrevista presencial, 05 de julho de 2019) explica não haver diferenças entre gerações na FA devido à Inteligência Humana e da forma como as mesmas, após a entrada na organização, se adaptam, integram o grupo e cumprem a missão

#### 4.4.2. Diferenças de género

Nos quadros seguintes analisa-se a existência de diferenças entre géneros nas variáveis *Envolvimento no Trabalho*, *Atratividade Organizacional*, *Quebra do Contrato Psicológico* e *Intenção de Saída*.

#### ANOVA:

Descritivas		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% I	
						média	
						Limite inferior	Limite sup
Envolvimento no Trabalho	Masculino	511	5,13	1,540	,068	5,00	5,26
	Feminino	132	5,02	1,508	,131	4,76	5,27
	Total	643	5,11	1,533	,060	4,99	5,23
Atratividade Organizacional	Masculino	511	4,75	1,643	,073	4,60	4,89
	Feminino	132	4,94	1,615	,141	4,66	5,22
	Total	643	4,79	1,638	,065	4,66	4,91
Quebra do Contrato Psicológico	Masculino	511	4,14	,753	,033	4,08	4,21
	Feminino	132	3,98	,751	,065	3,86	4,11
	Total	643	4,11	,755	,030	4,05	4,17
Intenção de Saída	Masculino	511	4,50	,711	,031	4,43	4,56
	Feminino	132	4,61	,673	,059	4,50	4,73
	Total	643	4,52	,704	,028	4,46	4,57

Figura 41– Análise ANOVA entre variáveis em estudo e género (M, DP, EP e ICM)

Fonte: (IBM Corp., 2015).



ANOVA		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Envolvimento no Trabalho	Entre Grupos	1,411	1	1,411	,600	,439
	Nos grupos	1508,185	641	2,353		
	Total	1509,596	642			
Atratividade Organizacional	Entre Grupos	3,940	1	3,940	1,470	,226
	Nos grupos	1718,443	641	2,681		
	Total	1722,383	642			
Quebra do Contrato Psicológico	Entre Grupos	2,684	1	2,684	4,737	,030
	Nos grupos	363,253	641	,567		
	Total	365,938	642			
Intenção de Saída	Entre Grupos	1,474	1	1,474	2,980	,085
	Nos grupos	317,033	641	,495		
	Total	318,507	642			

Figura 42– Análise variância ANOVA

Fonte: (IBM Corp., 2015).

Teste Mann-Whitney:

Estatísticas de teste <sup>a</sup>				
	Envolvimento no Trabalho	Atratividade Organizacional	Quebra do Contrato Psicológico	Intenção de Saída
U de Mann-Whitney	31947,500	31127,500	29733,500	30870,500
Wilcoxon W	40725,500	161943,500	38511,500	161686,500
Z	-,958	-1,393	-2,271	-1,661
Significância Assint. (Bilateral)	,338	,164	,023	,097

a. Variável de Agrupamento: Geração

Figura 43– Teste Mann-Whitney

Fonte: (IBM Corp., 2015).

Após a comparação das duas médias populacionais presentes na FA (masculino e feminino) e efetuada a validação com o Teste Mann-Whitney, conclui-se que existem diferenças na variável *Quebra do Contrato Psicológico* entre homens e mulheres.

## 4.4.3. Diferenças de formas de prestação de serviço

Nos quadros seguintes analisa-se a existência de diferenças entre as formas de prestação de serviço nas variáveis *Envolvimento no Trabalho*, *Atratividade Organizacional*, *Quebra do Contrato Psicológico* e *Intenção de Saída*.



**ANOVA:**

**Descritivas**

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% p	
						Limite inferior	Limite superior
Envolvimento no Trabalho	RV/RC	115	4,77	1,545	,144	4,49	5,05
	QP	528	5,18	1,523	,066	5,05	5,31
	Total	643	5,11	1,533	,060	4,99	5,23
Atratividade Organizacional	RV/RC	115	4,40	1,751	,163	4,08	4,72
	QP	528	4,87	1,602	,070	4,73	5,01
	Total	643	4,79	1,638	,065	4,66	4,92
Quebra do Contrato Psicológico	RV/RC	115	4,03	,794	,074	3,89	4,17
	QP	528	4,13	,746	,032	4,07	4,19
	Total	643	4,11	,755	,030	4,05	4,17
Intenção de Saída	RV/RC	115	4,59	,700	,065	4,46	4,72
	QP	528	4,50	,705	,031	4,44	4,56
	Total	643	4,52	,704	,028	4,46	4,58

Figura 44– Análise ANOVA entre variáveis em estudo e as formas de prestação de serviço (M, DP, EP e ICM)

Fonte: (IBM Corp., 2015).

**ANOVA**

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Envolvimento no Trabalho	Entre Grupos	15,567	1	15,567	6,679	,010
	Nos grupos	1494,029	641	2,331		
	Total	1509,596	642			
Atratividade Organizacional	Entre Grupos	20,800	1	20,800	7,835	,005
	Nos grupos	1701,583	641	2,655		
	Total	1722,383	642			
Quebra do Contrato Psicológico	Entre Grupos	,834	1	,834	1,465	,227
	Nos grupos	365,103	641	,570		
	Total	365,938	642			
Intenção de Saída	Entre Grupos	,723	1	,723	1,459	,228
	Nos grupos	317,784	641	,496		
	Total	318,507	642			

Figura 45– Análise variância ANOVA

Fonte: (IBM Corp., 2015).

**Teste Mann-Whitney:**

Estatísticas de teste <sup>a</sup>				
	Envolvimento no Trabalho	Atratividade Organizacional	Quebra do Contrato Psicológico	Intenção de Saída
U de Mann-Whitney	25406,500	25754,500	28546,000	29762,500
Wilcoxon W	32076,500	32424,500	35216,000	169418,500
Z	-2,814	-2,602	-1,088	-,366
Significância Assint. (Bilateral)	,005	,009	,277	,714

a. Variável de Agrupamento: Geração

Figura 46– Teste Mann-Whitney

Fonte: (IBM Corp., 2015).



Após a comparação das duas médias populacionais presentes na FA (QP e RV/RC) e efetuado a validação com o Teste Mann-Whitney, conclui-se que existem diferenças nas variáveis *Envolvimento no Trabalho* e *Atratividade Organizacional* entre militares em RV/RC e do QP.

Estes resultados podem ser explicados através da opinião de H. Sentieiro (entrevista por *email* em 12 de julho de 2019) que refere:

[...] as gerações Y e Z não procuram emprego estável e para toda a vida. Procuram que o trabalho seja uma fonte de satisfação pessoal, de aprendizagem constante e não demonstram determinação em fazer as mesmas tarefas durante toda a vida ou manter-se fiel a apenas uma organização ou empresa.

conciliado com a dificuldade de entradas nos QP, A. Temporão (op. cit.). poderá diminuir o *Envolvimento no Trabalho* e *Atratividade Organizacional* dos militares RV/RC à FA.

#### 4.4.4. Diferenças relativas à Área de Trabalho

Nos quadros seguintes iremos analisar se existem diferenças relativas às áreas de trabalho nas variáveis *Envolvimento no Trabalho*, *Atratividade Organizacional*, *Quebra do Contrato Psicológico* e *Intenção de Saída*.

#### ANOVA:

##### Descritivas

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para	
						Limite inferior	Limite supe
<b>Envolvimento no Trabalho</b>	<b>Operacional</b>	271	5,14	1,577	,096	4,96	5,33
	<b>Apoio</b>	372	5,08	1,503	,078	4,93	5,23
	<b>Total</b>	643	5,11	1,533	,060	4,99	5,23
<b>Atratividade Organizacional</b>	<b>Operacional</b>	271	4,53	1,686	,102	4,33	4,73
	<b>Apoio</b>	372	4,97	1,579	,082	4,81	5,13
	<b>Total</b>	643	4,79	1,638	,065	4,66	4,91
<b>Quebra do Contrato Psicológico</b>	<b>Operacional</b>	271	4,21	,748	,045	4,12	4,30
	<b>Apoio</b>	372	4,04	,753	,039	3,96	4,12
	<b>Total</b>	643	4,11	,755	,030	4,05	4,17
<b>Intenção de Saída</b>	<b>Operacional</b>	271	4,48	,754	,046	4,39	4,57
	<b>Apoio</b>	372	4,55	,665	,034	4,48	4,62
	<b>Total</b>	643	4,52	,704	,028	4,46	4,57

Figura 47– Análise ANOVA entre variáveis em estudo e as áreas de trabalho (M, DP, EP e ICM)

Fonte: (IBM Corp., 2015).



ANOVA		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Envolvimento no Trabalho	Entre Grupos	,628	1	,628	,267	,606
	Nos grupos	1508,968	641	2,354		
	Total	1509,596	642			
Atratividade Organizacional	Entre Grupos	30,224	1	30,224	11,449	,001
	Nos grupos	1692,158	641	2,640		
	Total	1722,383	642			
Quebra do Contrato Psicológico	Entre Grupos	4,532	1	4,532	8,037	,005
	Nos grupos	361,406	641	,564		
	Total	365,938	642			
Intenção de Saída	Entre Grupos	,740	1	,740	1,492	,222
	Nos grupos	317,767	641	,496		
	Total	318,507	642			

Figura 48– Análise variância ANOVA

Fonte: (IBM Corp., 2015).

Teste Mann-Whitney:

Estatísticas de teste <sup>a</sup>				
	Envolvimento no Trabalho	Atratividade Organizacional	Quebra do Contrato Psicológico	Intenção de Saída
U de Mann-Whitney	48385,500	42988,500	44440,500	47682,000
Wilcoxon W	117763,500	79844,500	113818,500	84538,000
Z	-,891	-3,253	-2,776	-1,296
Significância Assint. (Bilateral)	,373	,001	,006	,195

a. Variável de Agrupamento: Geração

Figura 49– Teste Mann-Whitney

Fonte: (IBM Corp., 2015).

Após a comparação das médias populacionais presentes na FA (áreas Operacional e de Apoio) e efetuado a validação com o Teste Mann-Whitney, conclui-se que existem diferenças nas variáveis *Atratividade Organizacional* e *Quebra do Contrato Psicológico* entre militares das duas áreas.

## 4.4.5. Diferenças relativas à Categoria

Nos quadros seguintes analisa-se a existência de diferenças relativas à categoria nas variáveis *Envolvimento no Trabalho*, *Atratividade Organizacional*, *Quebra do Contrato Psicológico* e *Intenção de Saída*.



**ANOVA:**

**Descritivas**

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% p	
						Limite inferior	Limite superior
Envolvimento no Trabalho	Oficial	329	5,33	1,451	,080	5,17	5,50
	Sargento	254	5,02	1,550	,097	4,83	5,21
	Praça	60	4,27	1,604	,207	3,85	4,69
	<b>Total</b>	<b>643</b>	<b>5,11</b>	<b>1,533</b>	<b>,060</b>	<b>4,99</b>	<b>5,23</b>
Atratividade Organizacional	Oficial	329	5,04	1,502	,083	4,87	5,21
	Sargento	254	4,65	1,663	,104	4,45	4,85
	Praça	60	3,97	1,922	,248	3,47	4,47
	<b>Total</b>	<b>643</b>	<b>4,79</b>	<b>1,638</b>	<b>,065</b>	<b>4,66</b>	<b>4,92</b>
Quebra do Contrato Psicológico	Oficial	329	4,03	,756	,042	3,95	4,11
	Sargento	254	4,20	,730	,046	4,11	4,29
	Praça	60	4,18	,813	,105	3,97	4,39
	<b>Total</b>	<b>643</b>	<b>4,11</b>	<b>,755</b>	<b>,030</b>	<b>4,05</b>	<b>4,17</b>
Intenção de Saída	Oficial	329	4,55	,697	,038	4,47	4,63
	Sargento	254	4,48	,698	,044	4,40	4,56
	Praça	60	4,50	,770	,099	4,30	4,70
	<b>Total</b>	<b>643</b>	<b>4,52</b>	<b>,704</b>	<b>,028</b>	<b>4,46</b>	<b>4,58</b>

Figura 50– Análise ANOVA entre variáveis em estudo e a Categoria (M, DP, EP e ICM)

Fonte: (IBM Corp., 2015).

**ANOVA**

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Envolvimento no Trabalho	Entre Grupos	59,803	2	29,902	13,200	,000
	Nos grupos	1449,792	640	2,265		
	<b>Total</b>	<b>1509,596</b>	<b>642</b>			
Atratividade Organizacional	Entre Grupos	65,375	2	32,688	12,625	,000
	Nos grupos	1657,007	640	2,589		
	<b>Total</b>	<b>1722,383</b>	<b>642</b>			
Quebra do Contrato Psicológico	Entre Grupos	4,499	2	2,249	3,983	,019
	Nos grupos	361,439	640	,565		
	<b>Total</b>	<b>365,938</b>	<b>642</b>			
Intenção de Saída	Entre Grupos	,647	2	,324	,652	,521
	Nos grupos	317,860	640	,497		
	<b>Total</b>	<b>318,507</b>	<b>642</b>			

Figura 51– Análise variância ANOVA

Fonte: (IBM Corp., 2015).

**Teste Kruskal Wallis:**

**Estatísticas de teste<sup>a</sup>**

	Envolvimento no Trabalho	Atratividade Organizacional	Quebra do Contrato Psicológico	Intenção de Saída
Qui-quadrado	25,783	19,623	9,404	2,411
gl	2	2	2	2
Significância Assint.	,000	,000	,009	,300

a. Variável de Agrupamento: Geração



## Comparações múltiplas - Bonferroni

Variável dependente	(I) Categoria	(J) Categoria	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Envolvimento no Trabalho	Oficiais	Sargentos	,302	,126	,050	,00	,60
		Praças	1,059*	,211	,000	,55	1,57
	Sargentos	Oficiais	-,302	,126	,050	-,60	,00
		Praças	,757*	,216	,001	,24	1,28
	Praças	Oficiais	-1,059*	,211	,000	-1,57	-,55
		Sargentos	-,757*	,216	,001	-1,28	-,24
Atratividade Organizacional	Oficiais	Sargentos	,383*	,134	,014	,06	,71
		Praças	1,070*	,226	,000	,53	1,61
	Sargentos	Oficiais	-,383*	,134	,014	-,71	-,06
		Praças	,687*	,231	,009	,13	1,24
	Praças	Oficiais	-1,070*	,226	,000	-1,61	-,53
		Sargentos	-,687*	,231	,009	-1,24	-,13
Quebra do Contrato Psicológico	Oficiais	Sargentos	-,170*	,063	,020	-,32	-,02
		Praças	-,153	,105	,443	-,41	,10
	Sargentos	Oficiais	,170*	,063	,020	,02	,32
		Praças	,017	,108	1,000	-,24	,28
	Praças	Oficiais	,153	,105	,443	-,10	,41
		Sargentos	-,017	,108	1,000	-,28	,24
Intenção de Saída	Oficiais	Sargentos	,066	,059	,790	-,08	,21
		Praças	,050	,099	1,000	-,19	,29
	Sargentos	Oficiais	-,066	,059	,790	-,21	,08
		Praças	-,016	,101	1,000	-,26	,23
	Praças	Oficiais	-,050	,099	1,000	-,29	,19
		Sargentos	,016	,101	1,000	-,23	,26

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Após a comparação das médias populacionais presentes na FA (Oficiais, Sargentos e Praças) e efetuado a validação com o teste Kruskal Wallis e Bonferroni, conclui-se que existem diferenças nas variáveis *Envolvimento no Trabalho*, *Atratividade Organizacional* e *Quebra do Contrato Psicológico* entre oficiais, sargentos e praças.

## 4.4.6. Diferenças relativas à Função Militar

Nos quadros seguintes analisa-se a existência de diferenças relativas à função militar nas variáveis *Envolvimento no Trabalho*, *Atratividade Organizacional*, *Quebra do Contrato Psicológico* e *Intenção de Saída*.



**ANOVA:**

**Descritivas**

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança para média	
						Limite inferior	Limite superior
<b>Envolvimento no Trabalho</b>	Execução	345	4,90	1,585	,085	4,73	
	Chefia/Chefia-técnica	222	5,27	1,387	,093	5,08	
	Estado-maior	25	5,40	1,384	,277	4,83	
	Comando/Direção	51	5,71	1,628	,228	5,25	
	<b>Total</b>	643	5,11	1,533	,060	4,99	
<b>Atratividade Organizacional</b>	Execução	345	4,57	1,688	,091	4,40	
	Chefia/Chefia-técnica	222	4,91	1,547	,104	4,70	
	Estado-maior	25	5,48	1,418	,284	4,89	
	Comando/Direção	51	5,35	1,534	,215	4,92	
	<b>Total</b>	643	4,79	1,638	,065	4,66	
<b>Quebra do Contrato Psicológico</b>	Execução	345	4,15	,751	,040	4,07	
	Chefia/Chefia-técnica	222	4,07	,764	,051	3,97	
	Estado-maior	25	3,96	,790	,158	3,63	
	Comando/Direção	51	4,10	,728	,102	3,89	
	<b>Total</b>	643	4,11	,755	,030	4,05	
<b>Intenção de Saída</b>	Execução	345	4,53	,690	,037	4,45	
	Chefia/Chefia-técnica	222	4,52	,716	,048	4,43	
	Estado-maior	25	4,48	,823	,165	4,14	
	Comando/Direção	51	4,47	,703	,098	4,27	
	<b>Total</b>	643	4,52	,704	,028	4,46	

Figura 52– Análise ANOVA entre variáveis em estudo e à Função Militar (M, DP, EP e ICM)

Fonte: (IBM Corp., 2015).

**ANOVA**

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
<b>Envolvimento no Trabalho</b>	Entre Grupos	41,444	3	13,815	6,013	,000
	Nos grupos	1468,152	639	2,298		
	<b>Total</b>	1509,596	642			
<b>Atratividade Organizacional</b>	Entre Grupos	47,117	3	15,706	5,991	,000
	Nos grupos	1675,266	639	2,622		
	<b>Total</b>	1722,383	642			
<b>Quebra do Contrato Psicológico</b>	Entre Grupos	1,459	3	,486	,853	,466
	Nos grupos	364,479	639	,570		
	<b>Total</b>	365,938	642			
<b>Intenção de Saída</b>	Entre Grupos	,185	3	,062	,124	,946
	Nos grupos	318,322	639	,498		
	<b>Total</b>	318,507	642			

Figura 53– Análise variância ANOVA

Fonte: (IBM Corp., 2015).

**Teste Kruskal Wallis:**

**Estatísticas de teste<sup>a</sup>**

	Envolvimento no Trabalho	Atratividade Organizacional	Quebra do Contrato Psicológico	Intenção de Saída
Qui-quadrado	20,553	17,587	2,816	,256
gl	3	3	3	3
Significância Assint.	,000	,001	,421	,968

a. Variável de Agrupamento: Função Militar



**Comparações múltiplas - Bonferroni**

Variável dependente	(I) Categoria	(J) Categoria	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Envolvimento no Trabalho	Execução	Chefia/Chefia-técnica	-,370*	,130	,028	-,72	-,02
		Estado-maior	-,504	,314	,652	-1,34	,33
		Comando/Direção	-,810*	,227	,002	-1,41	-,21
	Chefia/Chefia-técnica	Execução	,370*	,130	,028	,02	,72
		Estado-maior	-,134	,320	1,000	-,98	,71
		Comando/Direção	-,440	,235	,372	-1,06	,18
	Estado-maior	Execução	,504	,314	,652	-,33	1,34
		Chefia/Chefia-técnica	,134	,320	1,000	-,71	,98
		Comando/Direção	-,306	,370	1,000	-1,29	,67
	Comando/Direção	Execução	,810*	,227	,002	,21	1,41
		Chefia/Chefia-técnica	,440	,235	,372	-,18	1,06
		Estado-maior	,306	,370	1,000	-,67	1,29
Atratividade Organizacional	Execução	Chefia/Chefia-técnica	-,331	,139	,106	-,70	,04
		Estado-maior	-,906*	,335	,042	-1,79	-,02
		Comando/Direção	-,779*	,243	,008	-1,42	-,14
	Chefia/Chefia-técnica	Execução	,331	,139	,106	-,04	,70
		Estado-maior	-,575	,342	,558	-1,48	,33
		Comando/Direção	-,448	,251	,453	-1,11	,22
	Estado-maior	Execução	,906*	,335	,042	,02	1,79
		Chefia/Chefia-técnica	,575	,342	,558	-,33	1,48
		Comando/Direção	,127	,395	1,000	-,92	1,17
	Comando/Direção	Execução	,779*	,243	,008	,14	1,42
		Chefia/Chefia-técnica	,448	,251	,453	-,22	1,11
		Estado-maior	-,127	,395	1,000	-1,17	,92
Quebra do Contrato Psicológico	Execução	Chefia/Chefia-técnica	,079	,065	1,000	-,09	,25
		Estado-maior	,191	,156	1,000	-,22	,60
		Comando/Direção	,053	,113	1,000	-,25	,35
	Chefia/Chefia-técnica	Execução	-,079	,065	1,000	-,25	,09
		Estado-maior	,112	,159	1,000	-,31	,53
		Comando/Direção	-,026	,117	1,000	-,34	,28
	Estado-maior	Execução	-,191	,156	1,000	-,60	,22
		Chefia/Chefia-técnica	-,112	,159	1,000	-,53	,31
		Comando/Direção	-,138	,184	1,000	-,63	,35
	Comando/Direção	Execução	-,053	,113	1,000	-,35	,25
		Chefia/Chefia-técnica	,026	,117	1,000	-,28	,34
		Estado-maior	,138	,184	1,000	-,35	,63
Intenção de Saída	Execução	Chefia/Chefia-técnica	,005	,061	1,000	-,16	,17
		Estado-maior	,048	,146	1,000	-,34	,43
		Comando/Direção	,057	,106	1,000	-,22	,34
	Chefia/Chefia-técnica	Execução	-,005	,061	1,000	-,17	,16
		Estado-maior	,043	,149	1,000	-,35	,44
		Comando/Direção	,052	,110	1,000	-,24	,34
	Estado-maior	Execução	-,048	,146	1,000	-,43	,34
		Chefia/Chefia-técnica	-,043	,149	1,000	-,44	,35
		Comando/Direção	,009	,172	1,000	-,45	,47
	Comando/Direção	Execução	-,057	,106	1,000	-,34	,22
		Chefia/Chefia-técnica	-,052	,110	1,000	-,34	,24
		Estado-maior	-,009	,172	1,000	-,47	,45

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.



Após a comparação das médias populacionais presentes na FA (Execução, Chefia/Chefia-técnica, Estado-maior e Comando/direção) e efetuado a validação com o teste Kruskal Wallis e Bonferroni, conclui-se que existem diferenças nas variáveis *Envolvimento no Trabalho* e *Atratividade Organizacional* entre militares nas diferentes funções analisadas, nomeadamente a Chefia/Chefia-técnica e o Comando/Direção com o *Envolvimento no Trabalho* e o Estado-maior e o Comando/Direção com a *Atratividade Organizacional*.

Estes resultados podem ser explicados por os militares que desempenha as funções de Comando/Direção, Estado-maior e Chefia/Chefia-técnica, são pessoas já com alguns anos de FA e conseqüentemente mais envolvidos no cumprimento da Missão.

#### 4.4.7. Diferenças relativas às Habilitações Literárias

Nos quadros seguintes analisa-se a existência de diferenças relativas às habilitações literárias nas variáveis *Envolvimento no Trabalho*, *Atratividade Organizacional*, *Quebra do Contrato Psicológico* e *Intenção de Saída*.

#### ANOVA:

##### Descritivas

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para	
						Limite inferior	Limite supe
<b>Envolvimento no Trabalho</b>	<b>Básico</b>	4	5,25	1,500	,750	2,86	7,64
	<b>Secundário</b>	268	4,95	1,563	,095	4,76	5,14
	<b>Superior</b>	371	5,22	1,506	,078	5,06	5,37
	<b>Total</b>	643	5,11	1,533	,060	4,99	5,23
<b>Atratividade Organizacional</b>	<b>Básico</b>	4	5,00	2,160	1,080	1,56	8,44
	<b>Secundário</b>	268	4,57	1,716	,105	4,36	4,77
	<b>Superior</b>	371	4,94	1,560	,081	4,78	5,10
	<b>Total</b>	643	4,79	1,638	,065	4,66	4,91
<b>Quebra do Contrato Psicológico</b>	<b>Básico</b>	4	4,25	,957	,479	2,73	5,77
	<b>Secundário</b>	268	4,21	,735	,045	4,12	4,30
	<b>Superior</b>	371	4,04	,761	,040	3,96	4,12
	<b>Total</b>	643	4,11	,755	,030	4,05	4,17
<b>Intenção de Saída</b>	<b>Básico</b>	4	4,75	,500	,250	3,95	5,55
	<b>Secundário</b>	268	4,51	,737	,045	4,42	4,60
	<b>Superior</b>	371	4,53	,683	,035	4,46	4,60
	<b>Total</b>	643	4,52	,704	,028	4,46	4,57

Figura 54– Análise ANOVA entre variáveis em estudo e as habilitações literárias (M, DP, EP e ICM)

Fonte: (IBM Corp., 2015).



**ANOVA**

		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
<b>Envolvimento no Trabalho</b>	<b>Entre Grupos</b>	11,161	2	5,580	2,383	,093
	<b>Nos grupos</b>	1498,435	640	2,341		
	<b>Total</b>	1509,596	642			
<b>Atratividade Organizacional</b>	<b>Entre Grupos</b>	21,896	2	10,948	4,120	,017
	<b>Nos grupos</b>	1700,486	640	2,657		
	<b>Total</b>	1722,383	642			
<b>Quebra do Contrato Psicológico</b>	<b>Entre Grupos</b>	4,496	2	2,248	3,980	,019
	<b>Nos grupos</b>	361,442	640	,565		
	<b>Total</b>	365,938	642			
<b>Intenção de Saída</b>	<b>Entre Grupos</b>	,265	2	,133	,267	,766
	<b>Nos grupos</b>	318,242	640	,497		
	<b>Total</b>	318,507	642			

**Figura 55– Análise variância ANOVA**

**Fonte:** (IBM Corp., 2015).

Teste Kruskal Wallis:

**Estatísticas de teste<sup>a</sup>**

	Envolvimento no Trabalho	Atratividade Organizacional	Quebra do Contrato Psicológico	Intenção de Saída
Qui-quadrado	5,002	7,494	9,250	,703
gl	2	2	2	2
Significância Assint.	,082	,024	,010	,704

a. Variável de Agrupamento: Geração



## Comparações múltiplas - Bonferroni

Variável dependente	(I) Categoria	(J) Categoria	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Envolvimento no Trabalho	Básico	Secundário	,299	,771	1,000	-1,55	2,15
		Superior	,032	,769	1,000	-1,81	1,88
	Secundário	Básico	-,299	,771	1,000	-2,15	1,55
		Superior	-,267	,123	,090	-,56	,03
	Superior	Básico	-,032	,769	1,000	-1,88	1,81
		Secundário	,267	,123	,090	-,03	,56
Atratividade Organizacional	Básico	Secundário	,433	,821	1,000	-1,54	2,40
		Superior	,059	,819	1,000	-1,91	2,03
	Secundário	Básico	-,433	,821	1,000	-2,40	1,54
		Superior	-,374*	,131	,013	-,69	-,06
	Superior	Básico	-,059	,819	1,000	-2,03	1,91
		Secundário	,374*	,131	,013	,06	,69
Quebra do Contrato Psicológico	Básico	Secundário	,041	,379	1,000	-,87	,95
		Superior	,210	,378	1,000	-,70	1,12
	Secundário	Básico	-,041	,379	1,000	-,95	,87
		Superior	,169*	,060	,016	,02	,31
	Superior	Básico	-,210	,378	1,000	-1,12	,70
		Secundário	-,169*	,060	,016	-,31	-,02
Intenção de Saída	Básico	Secundário	,243	,355	1,000	-,61	1,10
		Superior	,224	,354	1,000	-,63	1,08
	Secundário	Básico	-,243	,355	1,000	-1,10	,61
		Superior	-,018	,057	1,000	-,15	,12
	Superior	Básico	-,224	,354	1,000	-1,08	,63
		Secundário	,018	,057	1,000	-,12	,15

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Após a comparação das médias populacionais presentes na FA (variáveis ensino Básico, Secundário e Superior) e efetuado a validação com o teste Kruskal Wallis e Bonferroni, conclui-se que existem diferenças nas variáveis *Atratividade Organizacional* e *Quebra do Contrato Psicológico* entre militares com o ensino secundário e superior.

Estes resultados podem ser explicados pelo provável aumento de expectativas sobre as condições de trabalho, reconhecimento e vencimento com o aumento de habilitações literárias, que vai ao encontro de H. Sentieiro (op. cit.). que refere:

[...] será impossível impedir a saída de militares para outras organizações que demandem condições mais favoráveis, pelo que a Força Aérea deverá adotar políticas e mecanismos tendentes a mitigar o risco de perder os seus talentos. De forma geral, as medidas para a retenção deviam incidir, necessariamente, nas condições de trabalho, apoio e remunerações.

Também J. Ferreira (op. cit.) é da opinião que a “formação é de extrema importância nos militares, um fator de motivação e que devemos apostar na formação contínua e periódica para a evolução e envolvimento dos mesmos”. Também refere a importância do “reconhecimento das formações dadas na FA a nível militar e civil”.



#### 4.5. Síntese conclusiva e Resposta à PP

Com base nos resultados apresentados, a opinião das entidades entrevistadas e em resposta à PD1: *Será que a Geração Y na FA tem características específicas?* Conclui-se que não existem diferenças significativas entre a Geração Y e os restantes militares, relativamente às quatro variáveis em estudo (*Envolvimento no trabalho, Atratividade Organizacional, Quebra do Contrato Psicológico e Intenção de Saída*) e pode ser explicado pela seleção das pessoas que entram na Instituição, “que são aquelas que tem um bom prognostico de adaptação à organização” (P. Alves, op. cit.), e “devido à capacidade da organização, moldar e aculturar a personalidade dos indivíduos” (J. Ferreira, op. cit.), ou devido à “forte cultura institucional e ao permanente acompanhamento na integração dos militares” (A. Temporão, op. cit.).

De forma ainda mais aprofundada e para responder à PD2: *Como se caracteriza a atual conjuntura da FA em matéria de capital humano?*, caracterizaram-se os militares da FA relacionando os indicadores com as variáveis em estudo, conforme o modelo de análise (apêndice A). Desta análise salientam-se as seguintes observações:

Verificou-se uma correlação positiva bilateral moderada entre:

- O *Envolvimento no Trabalho* e a *Atratividade Organizacional*.
- A *Intenção de Saída* e a *Violação do Contrato Psicológico*.

Verificou-se uma correlação negativa bilateral moderada entre:

- A *Quebra do Contrato Psicológico* e a *Atratividade Organizacional*.
- A *Violação do Contrato Psicológico* e a *Atratividade Organizacional*.
- A *Violação do Contrato Psicológico* e o *Envolvimento no Trabalho*.
- A *Violação do Contrato Psicológico* e a *Atratividade Organizacional*.

Com base na resposta à PD1 e PD2, responde-se à QC: *Como otimizar a ação da Geração Y no contexto da Força Aérea?*

De forma geral, as medidas para a otimização do capital humano da FA devem incidir, necessariamente, nas “melhorias das condições de trabalho, apoio e remunerações” (H. Sentieiro, op. cit.). É também indicada a “melhoria das condições de acesso ao QP por parte dos militares em RV/RC e a melhoria da comunicação interna” (P. Alves, op. cit.) como formas de melhorar o *Envolvimento no Trabalho, Atratividade Organizacional*, reduzir a *Quebra do Contrato Psicológico* e a *Intenção de Saída*.



## 5. Conclusões

Rever, otimizar e potenciar os melhores recursos humanos é a grande dificuldade das organizações atualmente. A elaboração deste trabalho teve o intuito de contribuir com soluções para este grande desafio.

Um aumento do Envolvimento no Trabalho por parte do capital humano vai influenciar positivamente a Atratividade Organizacional, reduzir a Intenção de Saída e o sentimento de Quebra de contrato Psicológico. Esta é uma associação possível para as quatro variáveis em estudo neste trabalho, mas será que todo o capital humano da FA se comporta da mesma forma? Esta foi a questão que levou à necessidade de investigar os RH da FA por gerações.

O presente estudo teve por objetivo geral propor formas de otimizar a ação de Geração Y no contexto da FA.

Assim, a presente investigação teve dois objetivos específicos complementares, o primeiro consistiu em analisar a existência de características específicas à Geração Y na Força Aérea, quanto ao grau de envolvimento no trabalho, forma como percebem a Instituição, à situação do contrato psicológico e aos efeitos na sua intenção de saída. Com o segundo objetivo pretendeu-se analisar a atual conjuntura da Força Aérea em matéria de capital humano.

Com um percurso metodológico alicerçado em três fases (exploratória, analítica e conclusiva), esta investigação seguiu um raciocínio dedutivo, assente numa estratégia de investigação quantitativa, com reforço qualitativo, e num desenho de pesquisa transversal (Santos & Lima, 2016). Partiu-se de um paradigma positivista (quantitativo), procurou-se raciocinar dedutivamente, com base nos conceitos disponíveis na literatura, em busca da realidade particular da Força Aérea. Estudou-se as diferenças geracionais, recolhendo dados de forma transversal, num determinado instante temporal que, após análise das variáveis, permitiu estabelecer padrões de associação e identificar diferenças significativas. O reforço qualitativo, análise documental e entrevistas de cariz semiestruturado, foram introduzidos no sentido de consolidar as conclusões obtidas através dos dados, designadamente em termos das políticas de pessoal a serem, eventualmente, desenvolvidas.

O questionário utilizado, ao qual foram validadas 643 respostas de militares da FA no ativo, foi construído tendo por base escalas em inglês, validadas e disponíveis na literatura de acesso livre e com a devida autorização da chefia da FA, foi disponibilizado na plataforma eletrónica *Google Forms*, entre 13 de abril e 10 de maio de 2019 e divulgado pelo portal e email interno da FA.



As análises dos dados foram efetuadas com recurso ao SPSS, que permitiu realizar as análises de confiabilidade (*Alpha de Cronbach*) e os testes paramétricos para comparar populações (ANOVA), testes não paramétricos para comparar populações (Mann-Whitney, Kruskal-Wallis) para além das medidas de tendência central, dispersão e de associação (Média, Desvio Padrão, Análise Fatorial e de Consistência Interna e Coeficientes de Correlação).

Para responder à QC deste trabalho, foram formuladas duas PD. A primeira PD consistia em apurar se a Geração Y na FA teria características específicas. Através da análise estatística realizada constata-se que não existem diferenças significativas entre os militares da Geração Y e os restantes militares. Esta conclusão também foi validada pelas entidades entrevistadas, explicando tal facto, pela seleção de pessoas, à partida, com um bom prognóstico de adaptação à organização, pela existência de uma forte cultura organizacional que consegue moldar e aculturar os seus elementos para a continuação do cumprimento da missão e, também, pelo permanente acompanhamento na integração dos militares.

Para responder à PD2, caracterizaram-se os militares da FA, relacionando os indicadores Geração, Género, Forma de Prestação de Serviço, Categoria, Função Militar, Área de Trabalho e Habilitações Académicas com as variáveis *Envolvimento no Trabalho*, *Atratividade Organizacional*, *Quebra do Contrato Psicológico* e *Intenção de Saída*. Desta análise salientam-se as seguintes conclusões:

- Não existem diferenças entre gerações na FA;
- Existem diferenças na variável *Quebra do Contrato Psicológico* entre homens e mulheres, tendo os homens uma média superior às mulheres;
- Existem diferenças nas variáveis *Envolvimento no Trabalho* e *Atratividade Organizacional* entre militares em RV/RC e do QP, tendo os militares em RV/RC uma média inferior nas variáveis identificadas, comparavelmente aos militares QP;
- Existem diferenças nas variáveis *Atratividade Organizacional* e *Quebra do Contrato Psicológico* entre militares das duas áreas, tendo os militares na área operacional médias superiores aos militares da área de apoio;
- Existem diferenças nas variáveis *Envolvimento no Trabalho*, *Atratividade Organizacional* e *Quebra do Contrato Psicológico* entre Oficiais, Sargentos e Praças, tendo os Praças uma média inferior nas variáveis *Envolvimento no*



*Trabalho e na Atratividade Organizacional* comparavelmente aos militares, militares. A variável *Quebra do Contrato Psicológico* tem uma média mais baixas na classe de Oficiais;

- Existem diferenças nas variáveis *Envolvimento no Trabalho e Atratividade Organizacional* entre militares nas diferentes funções analisadas, nomeadamente a Chefia/Chefia-técnica e o Comando/Direção com o *Envolvimento no Trabalho e o Estado-maior e o Comando/Direção com a Atratividade Organizacional*, tendo os militares das outras funções médias inferiores.
- Existem diferenças nas variáveis *Atratividade Organizacional e Quebra do Contrato Psicológico entre militares com o ensino secundário e superior*, tendo os militares com o ensino superior uma média superior da variável *Atratividade Organizacional* e uma média inferior da variável *Quebra do Contrato Psicológico* comparando com os militares com o ensino secundário. das outras funções médias inferiores.

Com base na resposta à PD1 e PD2, responde-se à QC: ***Como otimizar a ação da Geração Y no contexto da Força Aérea?***

Apesar da Geração Y apresentar características diferenciadoras das outras Gerações, estudadas por diversos autores, quando estes elementos entram na FA, adaptam-se à Organização e concluiu-se não apresentarem diferenças nas quatro variáveis em estudo.

Após as entrevistas às entidades responsáveis pela conceção e aplicação das políticas de gestão de recursos humanos da FA, constatou-se não existirem, nem políticas nem respostas diferenciadas para esta geração em particular, devido à alteração comportamental verificada após a entrada na FA.

O público alvo para o CRFA continua a ser a Gerações Y e atualmente a Geração Z, apesar da grande percentagem de elementos da Geração Y na FA.

Foram identificadas as seguintes formas para otimizar a Geração Y e as restantes gerações em geral:

- Aumentar as condições de trabalho, apoio e remunerações;
- Apostar na formação continua ao longo da carreira, garantindo assim condições para as pessoas evoluírem no seu posto de trabalho e se sintam valorizadas e incorporadas na Organização;



- Garantir que a formação recebida na FA seja reconhecida dentro da organização, nos diferentes Ramos ou na sociedade civil;
- Melhorar a comunicação interna permitindo assim o fortalecimento do sentimento de unidade, tutela e da visão do CEMFA;
- Melhorar a comunicação externa da FA, permitindo assim uma melhor valorização social da profissão militar;
- Redução da incerteza e dificuldade da entrada nos QP por parte dos militares RV/RC.

A Força Aérea deve implementar novos modelos de gestão de recursos, integrando o Regime de Contrato Especial, previsto no (Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11 de Outubro, 2018), de 11OUT, podendo desta forma alargar o tempo nas fileiras até 18 anos, permitindo aumentar o Envolvimento no Trabalho, visto que o futuro na FA passaria a ser visto como um projeto a médio prazo e não uma experiência efémera, o que aumentaria a sensação de segurança laboral e oportunidades de concorrer aos QP. A FA ganharia assim elementos mais experientes e motivados nos locais de trabalhos e geriria, de uma forma mais flexível, os recursos humanos militares a médio prazo, deixando de haver uma necessidade crítica e constante de formação, devido às sucessivas colocações e rotações de novos elementos.

Conforme já referido, embora não fossem identificadas diferenças significativas da Geração Y no contexto da FA, foram encontradas diferenças noutros contextos que, devido ao limite temporal e de âmbito do presente trabalho, não foi possível explorar. Seria, contudo, do maior interesse o seu desenvolvimento em futuros estudos que também incidam sobre: as diferenças da *Quebra do Contrato Psicológico* entre homens e mulheres, as diferenças entre o *Envolvimento no Trabalho* e *Atratividade Organizacional* entre militares em RV/RC e do QP, as diferenças na *Atratividade Organizacional* e *Quebra do Contrato Psicológico* entre militares na parte operacional e de apoio, as diferenças no *Envolvimento no Trabalho*, *Atratividade Organizacional* e *Quebra do Contrato Psicológico* entre classes, as diferenças do *Envolvimento no Trabalho* e *Atratividade Organizacional* entre militares nas diferentes funções e as diferenças da *Atratividade Organizacional* e *Quebra do Contrato Psicológico* entre militares com o ensino secundário e superior.

“A group of people get together and exist as an institution (...) so they are able to accomplish something collectively that they could not



accomplish separately – they make a contribution to society, a phrase  
which sounds trite but is fundamental.”

David Packard, late co-founder of Hewlett-Packard

“Recruitment and retention are critical to sustain our Armed Forces  
with the best men and women willing to stand in the gap and make  
huge sacrifices to ensure our freedom.”

Zach Wamp



## **Bibliografia**

- Bates, R. (2018). *Translation Process for Surveys: From English to a Target Language*.
- Batista, M. (2017). *Carreira Militar – Aspirações e expectativas dos militares do Regime de Contrato na Força Aérea*. Instituto Universitário Militar, Departamento de Estudos Pós-Graduados. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Braga, C. (2018). *Motivação e turnover dos Médicos Militares das Forças Armadas*. Instituto Universitário Militar, Departamento de Estudos Pós-Graduados. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em Ciências Sociais*. Oeiras: Celta Editora.
- Carochinho, J.-A. (2009). *Trabalho e novas formas de organização do trabalho: para além do hedonismo e da eudaimonia*. Faculdade de Psicologia, Departamento de Psicologia Social, Básica e Metodologia. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano nas organizações*. (9.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, M. P., Marques, C., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., & Cunha, R. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11 de Outubro. (2018). *Regime de contrato especial para prestação de serviço militar*. Diário da República, 1ª Série, 220, 7903-7922. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- EMGFA. (2018). *Diretiva estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2018-2021*. . Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Fachada, C. (2014). *Perceções da Sociedade Civil Portuguesa sobre a Força Aérea*. Instituto de Estudos Superiores Militares, Departamento de Ensino. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Faustino, D. (2018). *O problema da retenção de Praças nas Forças Armadas. Medidas corretivas*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.



- Ferrão, H. (2018). Carreira Militar: Aspirações e Expectativas dos Militares em Regime de Contrato nos Ramos das Forças Armadas. Instituto Universitário Militar, Departamento de Estudos Pós-Graduados. Lisboa: Instituto Universitário Militar.*
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. Educational and Psychological Measurement, 63 (6), 986-1001.*
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). Millennials Rising: The Next Generation. New York: Vintage Books.*
- IBM Corp. (2015). IBM SPSS Statistics for Macintosh, Version 23.0. . Armonk, NY: IBM Corp.*
- IESM. (2016). Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Lisboa: IESM.*
- Machado, J. (2018). A política de indemnizações na Força Aérea Portuguesa como medida de retenção dos militares. Instituto Universitário Militar, Departamento de Estudos Pós-Graduados. Lisboa: Instituto Universitário Militar.*
- Maroco, J. (2010). Análise Estatística com utilização do SPSS (3 ed.). Lisboa: Edições Sílabo.*
- Martins, A. (2014). Turnover e Retenção dos militares do Regime de Contrato da Força Aérea. School of Economics & Management. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.*
- Ministério da Defesa Nacional. (2017). Anuário Estatístico da Defesa Nacional 2015. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.*
- NEP/INV - 001 (O). (2018). Trabalhos de Investigação. Lisboa: Instituto Universitário Militar.*
- NEP/INV - 003 (O). (2018). Estrutura e Regras de Citação e Referenciação de Trabalhos Escritos a Realizar no IUM. Lisboa: Instituto Universitário Militar.*
- Perrewe, P. L., & Bozeman, D. P. (2001). The Effect of Item Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire-Turnover Cognitions Relationships. Journal of Applied Psychology, 86 (1), 161-173.*



- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS (6.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.*
- Randstad. (2019). Employer Brand research 2019, country report Portugal. Randstad.*
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation : a longitudinal study. Journal of Organizational Behavior, 21, 525-547.*
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. Journal of Managerial Psychology, 21, 600-619.*
- Santos, L. A., & Lima, J. M. (2016). Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.*
- Saraiva, A. (2017). Como se posicionam as forças armadas portuguesas perante as expetativas e as preferências laborais dos millennials da região norte de Portugal. Vila Nova de Gaia: Instituto Politécnico de Gestão e Tecnológico.*
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Utrecht Work Engagement Scale. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.*
- Silva, M. (2014). A Perceção da Proposição de Valor para o Empregado e o Tipo de Comprometimento com a Organização. Universidade do Porto, Faculdade de Economia e Gestão. Porto: Universidade do Porto.*



**Apêndice A — Modelo de análise**

OBJETIVO GERAL	Propor formas de otimizar a ação da Geração Y no contexto da Força Aérea					
	QUESTÃO CENTRAL	Como otimizar a ação da Geração Y no contexto da Força Aérea?				
OBJ. ESPECIFICOS	PERGUNTAS DERIVADAS	CONCEITOS	Variáveis	INDICADORES	INSTRUMENTOS	MÉTODOS DE ANÁLISE
<p><b>OE1:</b> Analisar a existência de características específicas à Geração Y na Força Aérea, quanto ao grau de envolvimento no trabalho, forma como percecionam a Instituição, à situação do contrato psicológico e aos efeitos na sua intenção de saída.</p>	<p><b>PD1:</b> Será que a Geração Y na Força Aérea tem características específicas?</p>	<p>Características específicas da Geração Y</p>	<p>Envolvimento no Trabalho</p>	<p>Q8.1; Q8.2; Q8.3; Q8.4; Q8.5; Q8.6; Q8.7; Q8.8; Q8.9</p>	<p>Questionário de investigação (baseado na <i>Utrecht Work Engagement Scale (UWES)</i> de Cale &amp; Bakker (2004))</p>	<p>Medidas de tendência central, dispersão e de associação (Média, Desvio Padrão, Análise Fatorial e de Consistência Interna e Coeficientes de Correlação)</p>
			<p>Atratividade Organizacional</p>	<p>Q9.1; Q9.2; Q9.3; Q9.4; Q9.5</p>	<p>Questionário de investigação (baseado na <i>Measure of Organizational Attractiveness</i> de Highhouse et al. (2004))</p>	
			<p>Quebra do Contrato Psicológico</p>	<p>Q10.1; Q10.2; Q10.3; Q10.4; Q10.5; Q10.6; Q10.7; Q10.8; Q10.9</p>	<p>Questionário de investigação (baseado na <i>Psychological Contract Breach and Violation</i> de Robinson &amp; Morrison (2000))</p>	<p>Testes paramétricos para comparar populações (ANOVA)</p>
			<p>Intenção de Saída</p>	<p>Q11.1; Q11.2; Q11.3; Q11.4; Q11.5</p>	<p>Questionário de investigação (baseado na Escala de <i>Turnover Cognition</i> de Bozeman e Perrewé (2001))</p>	<p>Testes não paramétricos para comparar populações (Mann-Whitney, Kruskal-Wallis)</p>
<p><b>OE2:</b> Analisar a atual conjuntura da Força Aérea em matéria de capital humano.</p>	<p><b>PD2:</b> Como se caracteriza a atual conjuntura da Força Aérea em matéria de capital humano?</p>	<p>Políticas de gestão</p>	<p>Envolvimento no Trabalho Atratividade Organizacional Quebra do Contrato Psicológico Intenção de Saída</p>	<p>Q1 Geração; Q2 Género; Q3 Forma de Prestação de Serviço; Q4 Categoria; Q5 Função Militar; Q6 Área de Trabalho; Q7 Habilitação Académica</p>	<p>Questionário de investigação  Entrevista semiestruturada</p>	<p>Análise de conteúdo</p>



## Apêndice B — Questionário “A geração Y”: Implicações para as Forças Armadas”

### Questionário "A geração Y: Implicações para as Forças Armadas"

O presente questionário insere-se num estudo realizado no Instituto Universitário Militar, no âmbito do Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea, subordinado ao tema "A geração Y: Implicações para as Forças Armadas".

Este estudo aplica-se aos militares da Força Aérea e pretende propor formas de otimizar a ação da Geração Y no contexto da Força Aérea.

Por favor, responda ao questionário, considerando a sua atual situação profissional e a instituição militar onde exerce funções, não havendo respostas certas ou erradas.

Os dados recolhidos serão tratados confidencialmente e será garantido o anonimato das respostas.

Agradece-se desde já a sua colaboração.

Paulo Dâmaso  
CAP/TMMT

\*Obrigatório

### Parte 1 – Caracterização sociodemográfica e profissional

Escolha a opção que corresponda ao seu caso.

**1. Género: \***

Marcar apenas uma oval.

- Feminino  
 Masculino

**2. Ano de nascimento: \***

Marcar apenas uma oval.

- Antes de 1980  
 Entre 1980 e 2000  
 Depois de 2000

**3. Nível de escolaridade (mais elevado que completou): \***

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Básico (até ao 9.º ano de escolaridade)  
 Ensino Secundário (entre o 10.º e o 12.º ano de escolaridade)  
 Ensino Superior

**4. Forma de prestação de serviço: \***

Marcar apenas uma oval.

- QP  
 RV/RC



**5. Categoria: \***

Marcar apenas uma oval.

- Oficial
- Sargento
- Praça

**6. Área em que trabalha: \***

Marcar apenas uma oval.

- Operacional
- Apoio

**7. Função militar que exerce: \***

Marcar apenas uma oval.

- Comando/Direção
- Chefia/Chefia-técnica
- Estado-Maior
- Execução

## Parte 2 - Engagement

Pretende-se aferir o vínculo emocional, positivo ou negativo, que tem com a função que desempenha e com a organização.

Utilizando a escala entre 1-Discordo totalmente e 7-Concordo totalmente, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

**8. Sinto-me repleto de energia no meu trabalho. \***

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

**9. No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso. \***

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente



**10. Estou entusiasmado com o meu trabalho. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

**11. O meu trabalho inspira-me. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

**12. De manhã, quando eu me levanto, sinto vontade de ir trabalhar. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

**13. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente



**14. Tenho orgulho do trabalho que faço. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

**15. Estou imerso no meu trabalho. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

**16. Fico empolgado quando estou a trabalhar. \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

### **Parte 3 – Employer Branding**

Pretende-se analisar a reputação da organização, enquanto entidade empregadora e a mensagem que os colaboradores pensam e dizem da mesma.

Utilizando a escala entre 1-Discordo totalmente e 7-Concordo totalmente, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.



17. Para mim, a Força Aérea é uma boa organização para trabalhar. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

18. A Força Aérea atrai-me como entidade empregadora. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

19. Trabalhar na Força Aérea é muito apelativo para mim. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

20. Aconselhariá um amigo ou familiar a ingressar na Força Aérea em Regime de Contrato. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente



**21. Aconselhariá um amigo ou familiar a ingressar no Quadro Permanente da Força Aérea. \***

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

**Parte 4 – Contrato psicológico**

Preende-se analisar o conjunto de expectativas não escritas que se inter põem na relação entre o colaborador e a organização.

Utilizando a escala entre 1-Discordo totalmente e 7-Concordo totalmente, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.

**22. Quase todas as promessas feitas durante o recrutamento foram cumpridas até agora. \***

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

**23. Sinto que a organização cumpriu as promessas que fez quando me contratou. \***

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

**24. Até agora a organização fez um excelente trabalho ao cumprir as suas promessas para comigo. \***

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

**25. Não recebi tudo o que me foi prometido em troca do meu contributo. \***

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente



26. A organização quebrou muitas das suas promessas para comigo apesar de eu ter respeitado a minha parte do contrato. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

27. Estou muito zangado com a organização. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

28. Sinto-me traído pela organização. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

29. Sinto que a organização violou o contrato entre nós. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

30. Sinto-me muito frustrado pela forma como fui tratado pela organização. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

### Parte 5 – Intenção de Turnover

Pretende-se analisar a vontade consciente de um colaborador para procurar alternativas noutras organizações.

Utilizando a escala entre 1-Discordo totalmente e 7-Concordo totalmente, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações.



31. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

32. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

33. Não tenciono deixar o meu emprego. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

34. Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

35. Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego. \*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
- Discordo moderadamente
- Discordo ligeiramente
- Não concordo, nem discordo
- Concordo ligeiramente
- Concordo moderadamente
- Concordo totalmente

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

---



## Apêndice C — Guiões e resumo das entrevistas semiestruturadas



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA**  
**2018/2019 2ªed**

### **Entrevista:**

#### **A Geração Y: Implicações para as Forças Armadas**

Sou o Capitão Técnico de Manutenção de Material Terrestre Paulo Alexandre Guerreiro Dâmaso, e neste momento encontro-me e frequentar o Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), no Instituto Universitário Militar.

Esta entrevista destina-se a apoiar a elaboração do meu Trabalho de Investigação Individual, e que tem por objetivo propor formas de otimizar a ação da Geração Y no contexto da Força Aéreas.

Pelo referido, o contributo de V. Exa. é-me muito valioso e uma grande mais-valia para o sucesso desta investigação e, conseqüentemente, para a qualidade das recomendações práticas que no final serão elencadas. Contudo, se por alguma razão não pretender responder a alguma pergunta, está no seu pleno direito para o fazer.

*(Pedir autorização para gravar o áudio por motivos de rigor na análise da entrevista. Posteriormente enviar para validar e citar, uma vez que os está a entrevistar na qualidade de peritos)*

1. Considera que os militares da Geração Y (indivíduos até 35 anos de idade) na Força Aérea têm características específicas, diferenciadoras face aos restantes militares? Quais?
2. Se identificou, nos militares da Geração Y, características específicas, diferenciadoras face aos restantes militares, quais aquelas que considera com maior impacto na cultura organizacional da Força Aérea?



3. Tendo acompanhado a integração da Geração Y na força de trabalho da FA, quais as principais dificuldades e maiores desafios que se colocaram à Organização, perante esta mudança geracional?
4. Atualmente, 58% do efetivo da FA pertence à Geração Y. No estudo empírico realizado, a que responderam 643 militares da FAP no ativo, verificou-se não existirem diferenças significativas entre os militares da Geração Y e os restantes militares, relativamente às quatro variáveis em estudo (Envolvimento no Trabalho, Atratividade Organizacional, Violação/Quebra do Contrato Psicológico e Intenção de Saída). Como interpreta estes resultados?
5. Neste estudo empírico, verificou-se a existência de uma correlação positiva, moderada, entre o Envolvimento no Trabalho e a Atratividade Organizacional. Qual a sua opinião sobre a correlação destas variáveis?
6. Verificou-se também que existe uma correlação negativa, moderada, entre as variáveis Quebra/Violação do Contrato Psicológico e o Envolvimento no Trabalho, e igualmente entre as variáveis Atratividade Organizacional e a Intenção de Saída. Qual a sua opinião sobre as correlações destas variáveis?
7. Que medidas considera que poderiam ser implementadas para reter e manter motivado este capital humano a fim de evitar o turnover dos mesmos?

Entrevistados	Função	Data
Tenente-General José Barros Ferreira	Comandante do Pessoal da Força Aérea	08-jul-19
Brigadeiro-General António Temporão	Diretor de Pessoal	07-jul-19
Coronel Paulo Costa Alves	Diretor do Centro de Psicologia da Força Aérea	05-jul-19
Tenente-coronel Aires Marques	Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea	11-jul-19
Tenente-coronel Hugo Sentieiro	Chefe de Divisão de Recursos do Estado-Maior da Força Aérea	12-jul-19



## A Geração Y: Implicações para as Forças Armadas

Perg.	Resumo entrevistas		
	CPESFA- Tenente-General José Barros Ferreira	DP - Brigadeiro-General António Temporão	CPSI - Coronel Paulo Alves
1	Não tenho dados para responder a esta pergunta. Considero de uma forma geral que, tem um conjunto de ambições, como as restantes gerações, que se fazem refletir no dia a dia e as usam para o cumprimento de missão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Irreverentes</li> <li>- Falta de espírito de sacrifício</li> <li>- Mentos digitalizadas (utilização de novas tecnologias)</li> <li>- Facilidade em encontrar soluções técnicas pela familiarização e facilidade em utilizar a internet – Impessoais</li> <li>- Preferencialmente comunicam através de redes sociais ao invés do contato pessoal</li> <li>- Dificuldade em assumir responsabilidades pelo que são inflexíveis;</li> </ul>	Eu diria que não tem de forma vinculada, características diferenciadoras. Mas são pessoas que apresentam diferenças (...) que não são características que nos colocam na antítese da geração anterior (...)(estas gerações) são produto das gerações anteriores (...)
2		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espírito de sacrifício</li> <li>- Facilidade em encontrar soluções técnicas pela familiarização e facilidade em utilizar a internet</li> <li>- Dificuldade em assumir responsabilidades pelo que são inflexíveis;</li> </ul>	Para manter a coerência da resposta anterior, eu diria que eles não têm características específicas, o que existe é um contexto global e que nós nos adaptamos a esse contexto global.
3	Não acho que haja aqui uma questão de dificuldades ou desafios, são militares [...] que fizeram a transição para o digital, que [a organização] tem de tentar perceber os seus objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade em fazer entender que não existem apenas direitos, mas também deveres;</li> <li>- Responder positivamente às diversas solicitações colocadas pela Geração Y quer elas sejam profissionais, sociais ou pessoais;</li> </ul>	Quanto às maiores dificuldades e desafios - Estamos a lidar com pessoas mais aut centradas, mais preocupadas com a sua agenda do que com valores mais comunitários ou interesses coletivos estão muito virados para si, e isso para uma organização como a Força Aérea que vive do coletivo, é um problema.
4	Há aspetos de aculturação que são essenciais. (...) aspetos culturais, organizacionais da própria FA ou mais genéricos da parte militares, que moldam a personalidade de um indivíduo. É uma cultura de missão (...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Devido à forte cultura institucional;</li> <li>- Acompanhamento e critérios de integração na Organização permanentes e rigorosos;</li> <li>- Uniformização e funções bem definidas;</li> <li>- Missão clara e bem definida</li> </ul>	Isso vem ao encontro do que disse anteriormente, de facto não existem características específicas, quando estão integrados na organização, comportam-se todos da mesma forma. Tanto as gerações x, y e z. Depois de estarem dentro da FA essas características específicas, não são tão específicas nem tão vinculadas, são formas de se adaptarem-se ao meio e ao contexto e é isto que faz a inteligência humana. esta forma de comportamento é uma forma de se integrarem na sociedade, quando mudam as regras eles também mudam. E por isso não se nota diferença entre as diferentes gerações na FA e consegue-se cumprir a missão, apesar da disparidade enorme de idades, dos 19 até aos 60 anos.
5		<ul style="list-style-type: none"> <li>- O trabalho individual contribui para o trabalho coletivo;</li> <li>- Existe uma materialização diária, objetiva e visível sobre o esforço e a importância que cada elemento representa no cumprimento da Missão.</li> <li>- Existe uma correspondência entre a formação/especialidade que cada elemento adquiriu quer seja na vida/escola civil, CFMTFA ou AFA e o exercício das funções na organização;</li> </ul>	Seria espectral que assim acontecesse em qualquer geração.
6		<ul style="list-style-type: none"> <li>- A nossa organização sempre se pautou por cumprir o preconizado na legislação em vigor. Partindo do princípio que se referem a alterações estatutárias, estas são uma consequência de uma decisão política a qual a FA está vinculada por obrigação.</li> <li>- Dos anos vividos na organização não tenho a percepção de não serem cumpridos os valores sociais. - Atratividade Organizacional e Intenção de Saída: dificuldade em ingressar nos QP da organização causa desmotivação nas pessoas. Falta de expectativas em continuar numa organização de valor acrescido.</li> </ul>	Quando decidimos ser militares, nós perdemos um pouco da nossa identidade. Abdicamos das nossas necessidades pessoais para se dedicar ao coletivo[...]as pessoas imersas neste contexto (geração Y), mais hedonista, mais auto centradas, mais individualistas, haverá uma larga percentagem de jovens que não querem nada com uma organização que os vai espartilhar, que os vai condicionar na sua vida [...] e isto quanto a mim é algo inevitável
7	(...) fornecer uma coisa muito importante que é a qualificação (formação periódica e contínua), dar as condições para as pessoas evoluírem na sua posição, manter essa qualificação e que esta seja reconhecida dentro da organização, nos diferentes ramos ou na sociedade civil. Mas esta é uma preocupação para toda a FA e não só para a militares da Geração Y.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorização social da profissão militar</li> </ul>	Eu diria que seria muito importante para a FA, estabelecer mecanismos de comunicação descendente. É muito importante nós vermos os problemas que nos afetam, analisados pelo nosso comandante. Acredito piamente que essa é uma das medidas que não podemos deixar de trabalhar. Quem está em baixo sentir que quem está por cima, sabe o que se passa, está solidário e compreende. Há um elo de tutela que não é quebrado



## A Geração Y: Implicações para as Forças Armadas

Perg.	Resumo entrevistas	
	CRFA - Tenente-coronel Aires Marques	DivREC - Tenente-coronel Hugo Sentieiro
1	Eu não gosto muito de catalogar as gerações (...) as gerações são diferentes e não quero dizer que sejam piores ou melhores, são diferentes. A geração Y, olham para a vida de uma maneira diferente e isso responde à pergunta "Quais?".	Em particular, os militares que integram a Geração Y, por regra, apresentam as seguintes características: <ul style="list-style-type: none"><li>• Geração pioneira em Social Media, Smartphones e Selfies;</li><li>• Capacidade de realizar várias tarefas;</li><li>• Desejo constante de realizar novas tarefas;</li><li>• Vontade de ascensão rápida e ambição de novas oportunidades e desafios profissionais, sendo comum mudarem de emprego frequentemente;</li><li>• O trabalho é mais do que uma fonte de rendimento, é uma fonte de satisfação pessoal e de aprendizagem constante, valorizando a flexibilidade, liberdade, segurança, promoção e conceitos de carreira</li></ul> Contudo, estas características são apenas referências, não significa que militares que integram outras gerações não apresentem características, comportamentos ou objetivos semelhantes aos militares da Geração Y.
2	A FAP não se pode reger pelos mesmos padrões, que nos regiamos há 36 anos, as pessoas são diferentes, (...) a identidade da FAP tem de ser a mesma, mas os padrões e os valores das pessoas, sem ferir a entidade da FAP, podem ser outros.	As características que poderão trazer maior impacto na cultura organizacional são: <ul style="list-style-type: none"><li>• O trabalho é mais do que uma fonte de rendimento, é uma fonte de satisfação pessoal e de aprendizagem constante, valorizando a flexibilidade, liberdade, segurança, promoção e conceitos de carreira;</li><li>• Não tem receio do despedimento, e buscam o máximo de conhecimento em cada empresa que trabalham.</li></ul>
3	Uma organização que se quer manter atual tem de estar viva, e estar viva é saber acolher todos. Apesar das diferenças geracionais, saber potenciar as diferenças.	As principais dificuldades que se colocam à FA são: <ul style="list-style-type: none"><li>• Como responder à "vontade de ascensão rápida", quando em termos estatutários a carreira militar é desenvolvida com base na promoção dos militares aos diferentes postos, de acordo com condições legais que são pouco flexíveis;</li><li>• Por outro lado, o facto de as Forças Armadas estarem integradas na administração central do Estado terão que cumprir, obrigatoriamente, com as regras e procedimentos da gestão/administração pública dos recursos humanos, reduzindo o espaço de autonomia e de inovação nestas matérias.</li></ul> O grande desafio será encontrar soluções como reter estes militares.
4	Estão formatadas para cumprir a missão. Torna-se parte da nossa genética, desde o primeiro dia da organização.	Como foi referido na pergunta 1 as características que identificam cada geração são apenas referências e que não significa que militares que pertençam a outras gerações não apresentem características, comportamentos ou objetivos semelhantes aos militares da Geração Y. Por outro lado, não se pode desvalorizar o facto de que esta geração ainda está numa fase inicial da sua carreira militar e a sua "curva" de aprendizagem é ainda ascendente, pelo que o desafio se mantém constante. De forma linear, e com os dados obtidos, a interpretação destes resultados poderá levar a apenas "suposições".
5		A correlação positiva entre ambas as variáveis faz sentido, porque quanto mais envolvido o militar estiver com o seu trabalho, "engagement", é porque a organização mantém-se atrativa para o militar.
6	A Atratividade Organizacional estar relacionada com o Envolvimento no Trabalho não me surpreende. Se envolvermos os nossos militares no trabalho apresentar-lhes desafios, e responsabilidades vai aumentar o Envolvimento e a atração.	As respetivas correlações fazem sentido porque necessariamente são influenciadas umas pelas outras, se existe uma quebra/violação do contrato psicológico o envolvimento que o militar terá com a sua organização será menor. Assim sucede o mesmo com a atratividade organizacional, se não existir atratividade organizacional certamente que o militar estará mais disponível para sair da organização.
7	A forma como trata ou lideras as pessoas, vai influenciar essas variáveis. Para responder a esta questão vou utilizando uma expressão de um meu antigo comandante "A bem toda a gente, a mal não há ninguém".	Importa, antes de mais, compreender que as gerações Y e Z não procuram emprego estável e para toda a vida. Procuram que o trabalho seja uma fonte de satisfação pessoal, de aprendizagem constante e não demonstram determinação em fazer as mesmas tarefas durante toda a vida ou manter-se fiel a apenas uma organização ou empresa. Neste sentido, a Força Aérea deve implementar novos modelos de gestão de recursos, nomeadamente a implementação do Regime de Contrato Especial, previsto no Decreto-Lei n.º 75/2018, de 11OUT, em que por um lado procura-se gerir de forma mais flexível os recursos humanos militares a médio prazo, potenciando uma visão mais planeada e integrada da gestão dos efetivos militares e por outro lado criar oportunidades de os militares prestarem serviço na Força Aérea durante um período de tempo e depois seguirem, naturalmente, para outros desafios profissionais. Outra questão relevante é o facto de que será impossível impedir a saída de militares para outras organizações que demandem condições mais favoráveis, pelo que a Força Aérea deverá adoptar políticas e mecanismos tendentes a mitigar o risco de perder os seus talentos. De forma geral, as medidas para a retenção deviam incidir, necessariamente, nas condições de trabalho, apoio e remunerações.



## Apêndice D – Análises Fatoriais

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,708	74,534	74,534	6,708	74,534	74,534
2	,648	7,204	81,738			
3	,492	5,465	87,202			
4	,355	3,944	91,146			
5	,261	2,899	94,046			
6	,175	1,941	95,987			
7	,161	1,784	97,770			
8	,118	1,312	99,082			
9	,083	,918	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

**Figura 56 – Envolvimento no Trabalho – Variância total explicada**

**Fonte:** (IBM Corp., 2015).

Escala	Alfa de Cronbach	Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<b>Envolvimento no Trabalho</b>	0,937	Q8.1	0,951
		Q8.2	0,951
		Q8.3	0,948
		Q8.4	0,950
		Q8.5	0,950
		Q8.6	0,949
		Q8.7	0,955
		Q8.8	0,960
		Q8.9	0,949

**Figura 57 – Análise de fiabilidade da Escala de Envolvimento no Trabalho**

**Fonte:** (IBM Corp., 2015).

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,987	79,743	79,743	3,987	79,743	79,743
2	,424	8,481	88,224			
3	,276	5,528	93,752			
4	,184	3,685	97,437			
5	,128	2,563	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

**Figura 58 – Atratividade Organizacional – Variância total explicada**

**Fonte:** (IBM Corp., 2015).

Escala	Alfa de Cronbach	Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
<b>Atratividade Organizacional</b>	0,934	Q9.1	0,915
		Q9.2	0,912
		Q9.3	0,912
		Q9.4	0,932
		Q9.5	0,926

**Figura 59 – Análise de fiabilidade da Escala de Atratividade Organizacional**



Fonte: (IBM Corp., 2015)

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,887	65,408	65,408	5,887	65,408	65,408
2	,982	10,908	76,315	,982	10,908	76,315
3	,857	9,528	85,843			
4	,357	3,972	89,815			
5	,324	3,602	93,417			
6	,208	2,316	95,733			
7	,163	1,808	97,540			
8	,146	1,621	99,161			
9	,076	,839	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Figura 60 – Quebra de Contrato Psicológico – Variância total explicada

Fonte: (IBM Corp., 2015).

Escala	Alfa de Cronbach	Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Quebra de Contrato Psicológico	0,931	Q10.1 (R)	0,923
		Q10.2 (R)	0,919
		Q10.3 (R)	0,919
		Q10.4	0,938
		Q10.5	0,924
		Q10.6	0,919
		Q10.7	0,925
		Q10.8	0,917
		Q10.9	0,919

(R) – Item invertido

Figura 61 – Análise de fiabilidade da Escala de Quebra de Contrato Psicológico

Fonte: (IBM Corp., 2015).

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,803	76,054	76,054	3,803	76,054	76,054
2	,379	7,580	83,634			
3	,364	7,283	90,918			
4	,242	4,843	95,761			
5	,212	4,239	100,000			

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Figura 62 – Intenção de Saída – Variância total explicada

Fonte: (IBM Corp., 2015).

Escala	Alfa de Cronbach	Itens	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Intenção de Saída	0,921	Q11.1	0,902
		Q11.2	0,903
		Q11.3 (R)	0,905
		Q11.4 (R)	0,907
		Q11.5 (R)	0,898

(R) – Item invertido

Figura 63 – Análise de fiabilidade da Escala de Intenção de Saída

Fonte: (IBM Corp., 2015).