

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



Autor: **Pedro Miguel Vale de Arquinha de Jesus**

Aspirante Aluno no Mestrado Integrado na Especialidade de Pilotagem Aeronáutica
Academia da Força Aérea, Sintra

Orientadora: **Professora Doutora Patrícia Jardim da Palma**

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa

Coorientadora: **Capitão Ana Patrícia Gomes Farinha**

Força Aérea Portuguesa, Academia da Força Aérea, Sintra

Resumo: Esta investigação tem como objetivo estudar a relação entre a satisfação e a Intenção de Saída dos Pilotos Aviadores da Força Aérea Portuguesa (FAP). Foi também simultaneamente averiguado o nível de satisfação dos indivíduos em estudo, assim como a Intenção de Saída dos mesmos. A amostra deste estudo, recolhida por conveniência consiste em 113 indivíduos, o que corresponde a cerca de 56,8% da população existente. Concluiu-se que os inquiridos se encontram na sua maioria insatisfeitos, sendo que 31,9% dos inquiridos deseja sair da FAP assim que terminar o período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR, 62,8% estão de momento indecisos e 5,3% não desejam sair. Concluiu-se também que os fatores com maior capacidade preditiva da Intenção de Saída dos Pilotos Aviadores da FAP, são por ordem decrescente a satisfação global, o nível de realização pessoal no trabalho e a satisfação com a qualidade de apoio dada pela chefia. Por fim verificou-se que existem diferenças entre os vários tipos de missão, sendo que os indivíduos mais satisfeitos são por ordem decrescente os indivíduos que desempenham as missões de caça, instrução, pilotos ainda não colocados, transportes e vigilância marítima e por fim busca e salvamento. Os que apresentam a Intenção de Saída mais elevada, seguem a ordem anterior inversa.

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

Introdução

A Satisfação no Trabalho, foi um dos temas mais investigados na literatura no âmbito organizacional, tendo sido apontada como a percursora de vários comportamentos no trabalho por parte dos indivíduos, desde a performance, ao absentismo até ao turnover e Intenção de Saída (Spector, 1997). No meio militar, estudos indicam que a Satisfação no Trabalho é um importante fator e antecedente da Intenção de Saída (Research Task Group HFM-10, 2007). A Intenção de Saída e consequentemente o *turnover*, revelam-se problemáticos para as organizações quando se trata de pessoal com elevadas capacidades ou qualificações especiais. Num mercado cada vez mais global, em que a procura de talentos é elevada, retê-los passou a ser uma grande preocupação das organizações hoje em dia. No meio militar e particularmente na FAP não é diferente.

Desde o final da Guerra Colonial que a FAP tem sofrido com a saída de pilotos para a aviação civil. À exceção de aumentar o tempo de serviço mínimo obrigatório, de 8 para 12 e recentemente de 12 para 14 anos, a FAP não tem tido capacidade de resposta para a sangria de pilotos para as companhias civis. Muitos argumentam que o problema é o diferencial de ordenado entre as duas realidades, apontado esse por vezes como o único ou principal problema. No entanto, nos estudos anteriormente efetuados, essa afirmação não tem sido consistente com os resultados dos mesmos. A instabilidade profissional, a passagem prematura para a “secretária”, a insatisfação com as chefias e a sobrecarga de trabalho, têm sido determinadas como as principais causas (Melo, 2011). Este não é um problema particular da FAP, sendo que várias Forças Aéreas espalhadas pelo mundo sentem o mesmo problema.

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

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

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

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

Destes objetivos gerais derivam os seguintes objetivos específicos:

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

1 Revisão de Literatura

A atividade profissional de um indivíduo ocupa grande parte da vida do mesmo, sendo que várias são as pessoas que não conseguem definir a sua própria identidade sem identificar qual a sua ocupação profissional (Judge e Klinger, 2008). Visto o trabalho ser então parte central na vida de um indivíduo, a Satisfação no Trabalho, assume também de igual forma um papel fundamental na vida deste, sendo um tema bastante importante no comportamento organizacional, tendo sido uma das variáveis mais investigadas nas organizações. Locke (1976) definiu a Satisfação no Trabalho como um estado emocional positivo ou de prazer resultante da avaliação do próprio trabalho ou das experiências proporcionadas por este. A importância da Satisfação no Trabalho revela-se de várias formas, tanto para a organização como para o indivíduo. Desde a vertente humanitária, em que as pessoas são seres humanos e merecem ser bem tratadas, e a satisfação profissional destas pode ser vista como um reflexo do quão bem tratadas são. Ou então, do ponto de vista utilitário, onde a Satisfação no Trabalho influencia o comportamento do colaborador, que por sua vez influencia, positivamente ou não, o funcionamento da organização (Spector, 1997).

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

As Saídas de uma organização têm sempre um custo elevado para estas assim como outras consequências negativas. Quando se trata de indivíduos com elevadas capacidades e ou formação bastante especializada, a Saída destes, pode mesmo levar a um funcionamento deficitário da organização. A Saída destes pode ainda contribuir para um aumento dos custos da organização devido ao facto de esta ter que contratar e voltar a treinar um novo indivíduo para ocupar a posição deixada, que nestes casos necessita de um operador muito especializado não disponível facilmente (Bothma e Roodt, 2013).

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

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

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

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

A maioria da pesquisa sobre a relação entre a Satisfação no Trabalho e a Intenção de Saída é de facto baseada em dados vindos do mundo civil. No entanto, em 2007 foi publicado por parte da NATO um estudo em que a Satisfação no Trabalho é apresentada como um dos principais antecedentes da Intenção de Saída (Research Task Group HFM-10, 2007). Este estudo concluiu que embora a satisfação no trabalho seja bastante importante no processo de formulação da Intenção de Saída, outras variáveis como a taxa de desemprego, eventos críticos pessoais ou outros fatores externos podem contribuir para esta e isso está bem patente no modelo que estes propuseram.

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

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

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

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

No caso Português, os estudos até ao momento efetuados apontam também para que a Satisfação no Trabalho esteja fortemente relacionada com a Intenção de Saída nos Pilotos Militares da FAP (Esteves, 2012; Melo, 2011; Pedrosa, 2008). Já Czernin (2013) após um inquérito efetuado aos pilotos com uma representatividade de 49% obteve um índice

geral de insatisfação de 68%, cuja percentagem é bastante semelhante à dos pilotos que irão sair ou pensam sair caso não estejam satisfeitos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A quantidade de tempo em missões operacionais e de treino, destacamentos, assim como a implicação que essas missões têm na vida familiar do militar, têm um efeito na Intenção de Saída. O estudo efetuado pela NATO (Research Task Group HFM-10, 2007) indica que embora o tipo de missão seja mais importante do que o tempo que se permanece nesta, no sentido em que, missões mais desafiantes e realizadoras, em tempo de paz, mesmo que executadas durante mais tempo, têm um impacto mais reduzido no aumento da Intenção de Saída, versus, missões repetitivas, em teatros de guerra, ou em condições difíceis. Este estudo mostra que, em casos em que a quantidade de tempo empenhado em missão é bastante elevada, existe uma relação significativa entre este facto e a Intenção de Saída, no sentido do seu aumento (Research Task Group HFM-10, 2007).

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

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

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

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

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

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

Os EUA enfrentando também o problema de falta de pilotos, têm lidado com a situação utilizando o ARP, que pode ir até \$225.000 por mais nove anos de serviço para os pilotos elegíveis (Office of the Under Secretary of Defense for Personnel and Readiness, 2016). Perante uma quantia tão avultada, seria expectável que a maioria dos pilotos a

aceitassem, se fosse o diferencial de ordenados entre as companhias civis e a remuneração dos pilotos da USAF, a principal causa de saída destes. No entanto, em 2015 apenas 55% dos pilotos elegíveis aceitaram o ARP, e em agosto de 2016 apenas 42,9% dos pilotos elegíveis o tinham aceite (Losey, 2016).

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

Sendo assim podemos apresentar as seguintes hipóteses:

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

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

2 Metodologia.

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

2.1 Amostra

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

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

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

Tabela 1 – Caracterização comparativa da amostra

	N	%
Total	113	100
Posto	Alferes	7, 6,2
	Tenente	38, 33,6
	Capitão	61, 54,0
	Major	7, 6,2
Esquadra	101	9, 8,0
	103	5, 4,4
	201	11, 9,7
	301	7, 6,2
	501	6, 5,3
	502	22, 19,5
	504	3, 2,7
	552	10, 8,8
	601	6, 5,3
	751	20, 17,7
	802	3, 2,7
	Outros	11, 9,7

2.2 Procedimento

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

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

2.3 Instrumento

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

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

Foi também acrescentada uma escala multi-item para medir a Intenção de Saída, o *Turnover Intention Scale-6*, criada por Roodt em 2004. Os investigadores desta área têm utilizado apenas um item na avaliação da Intenção de Saída. Neste estudo decidiu-se utilizar ambas as formas.

3 Resultados

3.1 Estatística descritiva

Após a verificação das propriedades psicométricas das escalas em estudo, procedeu-se à análise das médias e desvios-padrão das diferentes escalas.

É de seguida apresentada a estatística descritiva relativa aos fatores de satisfação propostos, à Satisfação Global, assim como de alguns itens com os valores médios de satisfação mais baixos e mais altos.

Tabela 2 – Estatística descritiva dos fatores de satisfação e satisfação global

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

De notar que a tabela se encontra por ordem crescente de média, assim, o fator com a média mais reduzida é a satisfação com as regalias, e o fator com a média mais elevada, a satisfação intrínseca. A satisfação global posiciona-se relativamente a meio da tabela, embora possua ainda uma média abaixo do ponto médio, indicando que o nível médio de satisfação é baixo.

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

Tabela 2 – Estatística descritiva dos itens com a média mais baixa

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

Por fim na tabela 3 encontramos os itens que obtiveram as 5 médias mais elevadas. De notar uma predominância de itens relacionados com a satisfação intrínseca com a profissão. A exceção é o item 11, relativo às condições de alojamento durante missões no estrangeiro. Estes 5 itens possuem todos uma média superior ao ponto médio, embora esta não seja também muito elevada, denotando uma satisfação média, mesmo para os itens com as médias mais elevadas.

Tabela 3 – Estatística descritiva dos itens com a média mais elevada

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

3.2 Correlações entre Variáveis

Foi estudada a correlação entre variáveis, utilizada para medir a intensidade da relação entre variáveis. Foi construída uma tabela que contém a correlação entre a Média do TIS-6, a satisfação global e os fatores utilizados no instrumento proposto anteriormente. De acordo com a legenda da tabela 4 e 5, podemos verificar que todos os fatores possuem uma correlação significativa com a média do TIS-6, embora de intensidades variáveis. O sinal da correlação denota a forma como a relação entre as variáveis se processa. A um aumento do valor da satisfação ou qualquer um dos fatores desta, corresponde uma diminuição da Intenção de Saída.

Tabela 4 – Análise correlacional entre fatores, TIS-6 e Satisfação Global

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

Tabela 5 – Análise correlacional entre fatores, TIS-6 e Satisfação Global (cont.)

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

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

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

Nas tabelas 6 e 7 encontram-se alguns itens relativos à satisfação e à sua correlação com a média do TIS-6, sendo que os apresentados, à exceção dos itens 16 e 17, são os itens significativos com a correlação mais elevada (em módulo), e os dois últimos foram colocados na tabela para maior facilidade aquando da discussão de resultados e conclusões que necessitarão destes dados. Podemos então verificar que o nível de realização pessoal no trabalho, a qualidade de apoio dada pela chefia, a quantidade de tempo em destacamentos nacionais, o período de alerta durante destacamentos nacionais, a qualidade do ambiente de trabalho e por fim a quantidade de tempo afastado da família são os itens que mais influência têm na Intenção de Saída.

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

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

Tabela 7 – Correlações entre o TIS-6 e itens de satisfação (cont.)

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

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

3.3 Diferenças significativas

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

Realizou-se o teste diferenças de médias entre as várias missões, relativamente ao TIS-6 médio, à satisfação global e aos fatores de satisfação. Na tabela 8 são apresentadas as médias do TIS-6 e satisfação global.

Tabela 8 – Média do TIS-6 médio e Satisfação global em função das missões

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

Nas tabelas 9 e 10 estão presentes a amarelo as missões que possuem diferenças significativas entre si para o TIS-6 e a satisfação global, respetivamente.

Tabela 9 e 10 – Diferenças significativas entre missões para o TIS-6 e a Satisfação global

		TIS-6 Médio							Satisfação Global				
		Caça	Instrução	Outros	Transportes e Vigilância Marítima	Busca e Salvamento			Caça	Instrução	Outros	Transportes e Vigilância Marítima	Busca e Salvamento
Com maior Intenção de Saída	Caça		0,007	0,002	0,000	0,000	Mais Satisfeitos	Caça		0,147	0,009	0,005	0,000
	Instrução	0,007		0,815	0,025	0,000		Instrução	0,147		0,521	0,444	0,000
	Outros	0,002	0,815		0,474	0,072		Outros	0,009	0,521		1,000	0,441
	Transportes e Vigilância Marítima	0,000	0,025	0,474		0,966		Transportes e Vigilância Marítima	0,005	0,444	1,000		0,467
	Busca e Salvamento	0,000	0,000	0,072	0,966			Busca e Salvamento	0,000	0,000	0,441	0,467	
		p-value ≤ 0,05							p-value ≤ 0,05				

4 Discussão dos resultados

Tabela 11 – Tabela resumo do teste de hipóteses

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

A hipótese 1a afirmava que a Satisfação no Trabalho estaria relacionada de forma negativa com a Intenção de Saída. Tendo em conta os resultados obtidos, na secção de correlações entre variáveis (tabela 4), podemos verificar que esta hipótese se verifica, apresentando esta uma correlação forte, negativa e significativa com a Intenção de Saída.

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

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

Na hipótese 1b encontramos a afirmação de que a satisfação com a liderança da organização estaria por sua vez relacionada de forma negativa com a Intenção de Saída. Hipótese, que, de acordo com os resultados obtidos também na secção de correlações entre variáveis (tabela 5), encontramos ser confirmada, estando esta significativamente relacionada de forma negativa com a Intenção de Saída, sendo este o fator com a segunda correlação mais elevada (em módulo) dos fatores existentes.

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

A hipótese 2a afirmava que a Satisfação no Trabalho estaria relacionada com o tipo de missão que cada indivíduo desempenha. De acordo com a secção do teste de diferença de médias (tabela 10), podemos verificar que esta hipótese apenas foi parcialmente verificada. Em relação à satisfação global podemos verificar as seguintes diferenças de médias entre missões. A missão de instrução por exemplo, apenas possui uma diferença de médias significativa com a missão de busca e salvamento. No entanto a missão de caça, apresenta diferenças de médias para todas as missões, exceto de instrução. Já a missão de busca e salvamento apresenta uma diferença de médias significativa para as missões de instrução e caça. Já no caso dos transportes e vigilância marítima, estes apenas apresentam uma diferença de médias para a missão de caça. Por fim os indivíduos que de momento não se encontram colocados em nenhuma esquadra, apresentam uma diferença de médias significativa com a missão de caça.

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

Para a hipótese 2b, sendo que esta afirmava que a Intenção de Saída estaria relacionada com o tipo de missão que cada indivíduo desempenha, podemos verificar novamente na secção do teste de diferenças de médias (tabela 9) que, esta hipótese verifica-se parcialmente. Em relação à Intenção de Saída podemos verificar as seguintes diferenças de médias entre missões. No caso da missão de instrução esta apresenta diferença de médias significativas para todas as missões exceto para os indivíduos que ainda não estão colocados. No caso da caça, existe diferença de média significativa para todas as missões. Já para a busca e salvamento, apenas não existe diferença de média significativas para a missão de transportes e vigilância marítima. No caso dos transportes e vigilância marítima, existe diferença de médias significativa para a missão de instrução e caça. Por fim, no caso dos pilotos ainda não colocados apenas existe diferença de médias significativa para a missão de caça e busca e salvamento.

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

A hipótese 3a, afirmava que a satisfação com a quantidade de tempo em destacamento nacional está relacionada de forma negativa com a Intenção de Saída. Na secção de correlações entre variáveis (tabela 5), podemos verificar que esta de facto obteve uma correlação significativa, e negativa com a Intenção de Saída, tendo esta hipótese sido então confirmada.

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

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

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

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

A hipótese 3b afirmava que a satisfação com a quantidade de tempo afastado da família está relacionada de forma negativa com a Intenção de Saída. Novamente na secção de correlação entre variáveis (tabela 7), encontramos que existe

de facto uma correlação significativa e negativa entre as variáveis apresentadas nesta hipótese. Esta hipótese foi então confirmada.

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

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

Este resultado vai de encontro à literatura, nomeadamente ao encontrado no estudo efetuado pela NATO em que se conclui que quanto mais tempo afastado da família, maior será a probabilidade de a Intenção de Saída ser mais elevada. Esta situação deve-se aos conflitos entre o trabalho e a vida familiar que advêm da impossibilidade de cumprir com certas responsabilidades familiares quando um indivíduo se encontra longe da família (Research Task Group HFM-10, 2007). No entanto, e é importante frisar este ponto, de acordo com este mesmo estudo, indivíduos que se sentem mais satisfeitos com o seu trabalho, e que sentem que o seu esforço e dedicação são reconhecidos pelos seus superiores, têm menos probabilidade de reportar estes conflitos familiares, decorrentes de se ausentarem durante tanto tempo, e consequentemente possuem uma Intenção de Saída mais reduzida (Research Task Group HFM-10, 2007).

A hipótese 4a afirmava que a satisfação com a remuneração é o fator com menor impacto na Intenção de Saída. Tendo em conta o encontrado e indicado na secção de correlação entre variáveis (tabela 5), podemos concluir que embora significativa esta correlação é fraca, sendo a mais reduzida (em módulo) de todos os fatores presentes. Podemos então concluir que a hipótese 4a foi confirmada.

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

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

Por fim, a hipótese 4b afirmava que a relação entre a Intenção de Saída e a satisfação com as condições em destacamento nacional era significativa e superior à relação da satisfação com a remuneração com a Intenção de Saída. De acordo com o descrito na secção da correlação entre variáveis (tabela 5), podemos verificar que embora sejam ambas significativas, a correlação da satisfação com as condições em destacamento nacional é efetivamente superior que a da satisfação com as regalias com a Intenção de Saída. Como tal, a hipótese 4b foi confirmada.

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

5 Conclusão

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

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

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

Relativamente ao segundo objetivo geral descobriu-se que 31,9% dos inquiridos deseja sair da FAP assim que terminar o período mínimo obrigatório de acordo com o EMFAR, 62,8% estão de momento indecisos, e afirmam apenas fazê-lo se aquando da altura da tomada de decisão se encontrarem insatisfeitos, e por fim 5,3% não desejam sair após o período mínimo obrigatório. No caso dos 31,9% de indivíduos que desejam sair após terminar o período mínimo obrigatório, 55,6% correspondem a pilotos pertencentes às esquadras 751 e 502 (missão de busca e salvamento). No caso dos indivíduos indecisos, dos 62,8%, 45% não tencionam permanecer na FAP até atingir a reserva.

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

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

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

Como anteriormente referido, não são os fatores monetários os que mais influenciam a Intenção de Saída dos PILAV da FAP. Antes da tentativa de aplicação ou criação de qualquer tipo de medida, deve ser tido em atenção a que população desejamos aplicar a medida. Os mesmos fatores não influenciam da mesma forma diferentes indivíduos com diferentes missões. As esquadras que realizam a missão de caça são por exemplo as que contêm os indivíduos que mais estão satisfeitos com a sua liderança. Imagine-se que se deseja aplicar uma medida de retenção aos indivíduos pertencentes às esquadras que efetuam a missão de busca e salvamento. Nas esquadras com a missão de busca e salvamento verifica-se o inverso das esquadras de caça relativamente à satisfação com a liderança. Portanto, onde uma medida como por exemplo a melhoria da forma do trato das chefias, ou o aumento do reconhecimento que estas efetuam do trabalho dos subordinados poderia ter um grande impacto na missão de busca e salvamento, esse impacto seria reduzido na missão de caça. Deve-se então evitar a todo o custo medidas iguais para esquadras com missões diferentes. Se, se desejar aumentar por exemplo o índice de retenção nas esquadras que efetuam destacamentos nacionais e/ou estão mais descontentes com as chefias, uma medida simples de adotar seria a atribuição de louvores a indivíduos com prestações notáveis, ou que desempenharam até à data um elevado número de salvamentos, ou que sacrificaram a sua vida pessoal em prol da missão. Esta medida foi efetivamente referida por vários dos indivíduos inquiridos que efetuam esta missão, o que indica o pouco reconhecimento que estes sentem por parte das suas chefias. É necessário fazer com que estes indivíduos, que estão mais frequentemente em destacamentos e consequentemente sacrificam a sua vida pessoal, sintam que o seu esforço e dedicação são reconhecidos, pois como concluído no estudo da NATO, indivíduos que sentem que o seu esforço e dedicação são reconhecidos pelos seus superiores, têm menos probabilidade de reportar conflitos familiares, decorrentes de elevados períodos em missão, e consequentemente possuem uma Intenção de Saída mais reduzida (Research Task Group HFM-10, 2007). Embora uma premissa de ser militar seja a disponibilidade completa para a realização de qualquer missão, isso não implica de todo que quando existe um esforço superior aos demais, que esse não deva ser reconhecido.

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

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

É óbvia, no entanto, a solução que seria ideal, o reforço de pessoal, nomeadamente o número de Pilotos Comandantes das esquadras 751 e 502, necessita de ser reforçado para que o tempo empenhado em missões possa ser reduzido para os indivíduos que atualmente desempenham essa função. Percebe-se, no entanto, que tal medida depende de outros fatores, como horas de voo disponíveis, que não são facilmente controláveis. Já existem, no entanto, os pilotos nas esquadras necessários para desempenhar essa função, estes só necessitam de ser qualificados. Se o principal

problema for o reduzido número de horas de voo atribuídas às esquadras, deve-se ponderar a necessidade de um pedido do reforço destas à tutela. Se por outro lado, devido à escassez de Pilotos Comandantes, estes não forem em número necessário para simultaneamente desempenhar as missões operacionais assim como as de treino necessárias para qualificar novos pilotos, deve ponderar-se recorrer a nações aliadas que possuam o mesmo tipo de meios aéreos, e equacionar a qualificação desses novos Pilotos Comandantes, no estrangeiro.

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

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

No Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio do Ministério da Defesa Nacional (DECRETO-LEI N.º 90/2015), foi promulgado o aumento do período mínimo obrigatório para os oficiais do quadro PILAV de 12 para 14 anos. Embora imediatamente se perceba a utilidade ou o raciocínio por trás desta medida, se, com base nas conclusões apresentadas neste trabalho, esta for analisada, percebemos que esta se revela mais danificadora a longo prazo do que útil. Embora esta medida compulsiva leve a que se mantenham os PILAV em serviço mais dois anos¹, até que ponto é que aqueles indivíduos que estavam na indecisão de abandonar a organização, ao verem esta medida sendo-lhes imposta, não sentiram o seu descontentamento com a chefia aumentado, por ver que permitiram tal medida ser aplicada, e consequentemente a sua Intenção de Saída aumentou de forma a que desejassem sair o quanto possível? Repare-se que 36 dos 113 inquiridos desejam sair da FAP, e desses 36, 9 tencionam sair assim que possível da organização. Destes 9 indivíduos, 6 referiram descontentamento com as chefias como a causa pela qual desejavam abandonar a organização assim que possível.

Ou seja, é necessário avaliar bem as relações existentes antes de partir para conclusões precipitadas, para evitar que sejam tomadas decisões erradas. O aumento do período mínimo obrigatório, pode ser uma medida para manter os pilotos na FAP, mas a que custo da sua insatisfação, e consequente aumento da Intenção de Saída? Este tipo de medidas pode efetivamente adiar a saída de indivíduos, mas não a irá impedir de todo, e isso não é o desejado.

A segunda medida ou situação que embora não tenha sido aplicada, mas que ao não ser resolvida, supostamente impede ou abranda a saída dos PILAV da FAP, é o facto de as licenças de voo destes indivíduos não serem atualmente reconhecidas como válidas pela Autoridade Nacional da Aviação Civil. Se analisarmos as motivações de entrada dos indivíduos inquiridos podemos concluir que esta poderia até ter algum efeito, visto que dos 113 inquiridos, 75 indivíduos possuem motivações relacionadas com o voo, ou relacionadas com tornar-se piloto. Supostamente se estes não puderem satisfazer essas motivações noutra organização, a FAP será a única forma de o fazer, o que os fará permanecer na organização. Mas, analisemos a resposta dos inquiridos à seguinte questão: “Se chegada a altura de poder sair, e imaginando que a única oferta de trabalho que poderia aceitar, seria de um trabalho em nada relacionado com aviação, mas onde receberia o mesmo salário de um piloto de Linha Aérea, mantinha a decisão de saída?”. Dos 113 inquiridos, 48 (42,5%) mantinha a decisão de saída, 23 (20,4%) não mantinha essa decisão, e 42 (37,2%) ficaria indeciso. Portanto como podemos observar talvez esta situação não seja assim tão efetiva quanto é suposto.

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

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

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

Deseja-se que este estudo oriente a criação de medidas de retenção mais eficazes, baseadas num estudo empírico e não naquilo que se acredita ser verdade. Como foi exaustivamente referido ao longo deste trabalho, embora importante, a remuneração é o fator com menos impacto na Intenção de Saída. Devem por isso ser analisados que outros

¹ Esta medida apenas é imposta para os PILAV que ingressaram no quadro permanente após a promulgação do diploma legal referido.

fatores podem ser corrigidos antes de se tentar aplicar medidas de caráter monetário que irão ter uma efetividade reduzida a longo prazo.

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

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

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

6 Referências Bibliográficas

- CANPOLAT, Omer; GULTEKIN, Zeki - An analysis of U.S. Air Force pilot separation decisions. Monterey : Naval Postgraduate School, 2010. Dissertação de Mestrado.
- COMPTROLLER GENERAL; OF THE UNITED STATES - **The Navy's Pilot Shortage: A Selective Bonus And Other Actions Could Improve Retention**
- COTTON, John L.; TUTTLE, Jeffrey M. - Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. **Academy of Management Review**. ISSN 0363-7425, 1930-3807. 11:1 (1986) 55–70.
- CZERNIN, Lourenço - O Voo dos Cucos: Uma Abordagem à Gestão de Pilotos na Força Aérea Portuguesa. Lisboa : Instituto Superior de Economia e Gestão, 2014. Dissertação de Mestrado.
- DECRETO-LEI Nº 90/2015. "**D.R. I Série**". 104 (2015-05-29) 3198-3253.
- Department of Defense - Instruction 7730.67, "Aviator Incentive Pay and Bonus Program ". 20 de Outubro de 2016.
- ELLIOTT, Marc N.; KANIKA, Kapur; GRESENZ, Carole Roan - **Modeling the Departure of Military Pilots from the Services**. ISBN 0833029762.
- ESTEVES, Rui M. M. P. - A saída dos pilotos da Força Aérea Portuguesa para as empresas de aviação civil. Lisboa : Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2012. Dissertação de Mestrado.
- GRIFFETH, Rodger W.; HOM, Peter W.; GAERTNER, Stefan - A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. **Journal of Management**. ISSN 0149-2063. 26:3 (2000) 463–488.
- GULTEKIN, Zeki; ABDAN, Engin; KILIC, Selim - A Military Application of Human Capital Management: Military Pilot Turnover. Em **International Conference of Scientific Paper AFASES 2012**
- JOHNSON, R. B.Burke; ONWUEGBUZIE, A. J.; TURNER, L. A. - Toward a Definition of Mixed Methods Research. **Journal of Mixed Methods Research**. ISSN 1558-6898. 1:2 (2007) 112–133

- JUDGE, Timothy A. *et al.* - The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. **Journal of Vocational Behavior**. ISSN 0001-8791. 77:2 (2010) 157–167.
- LAMBERT, Eric G.; HOGAN, Nancy Lynne; BARTON, Shannon M. - The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intention: A Test of a Structural Measurement Model using a National Sample of Workers. **The Social Science Journal**. ISSN 03623319. 38:2 (2001) 233–250.
- LOSEY, Stephen - **Air Force wants to nearly double fighter pilot retention pay to \$432,000** [Em linha], atual. 2016. [Consult. 14 jan. 2017]. Disponível em WWW:<URL:<https://www.airforcetimes.com/story/military/2016/08/09/432000-bonus-air-force-may-nearly-double-fighter-pilot-retention-pay/88464154/>>.
- MARÔCO, João - **Análise Estatística com o SPSS Statistics**. 5ª ed. Pêro Pinheiro : ReportNumber, 2011. ISBN 9789899676329.
- MELO, Carla - Mercado, Incentivos e Valores. Os Pilotos da Força Aérea entre a instituição militar e o mercado civil. Lisboa : Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, 2011. Dissertação de Mestrado.
- PEDROSA, Pedro - A Retenção de Pilotos na Força Aérea Portuguesa. Lisboa : Instituto de Estudos Superiores Militares, 2008. Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA.
- PUBLIC, John Q. - **Air Force Pilot Bonus Program Reflects Institutional Panic** [Em linha], atual. 2015. [Consult. 11 jan. 2017]. Disponível em WWW:<URL:<https://www.jqpublicblog.com/air-force-pilot-bonus-program-reflects-institutional-panic/>>.
- RESEARCH TASK GROUP HFM-10 - **Recruiting and Retention of Military Personnel (Recrutement et rétention du personnel militaire)**. 2007. ISBN 978-92-837-0062-3
- SAEED, Iqra *et al.* - The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. **International Journal of Learning & Development**. ISSN 2164-4063. 4:2 (2014) 242–256.
- SHORE, Lynn M.; MARTIN, Harry J. - Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. **Human Relations**. ISSN 0018-7267. vol. 42. (1989) 625–638.
- SULLIVAN, Daniel J. - Job satisfaction among United States Navy and Marine Corps Aviation Officers - a study of the impact on career retention. Monterey : Naval Postgraduate School, 1998. Dissertação de Mestrado.
- TETT, Robert P.; MEYER, John P. - Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. **Personnel Psychology**. ISSN 00315826. 46:2 (1993) 259–293.
- TSF - Espaço aéreo: Portugal tem a 2ª maior zona de busca e salvamento do mundo. **www.tsf.pt**. [Em linha] (18 mar. 2014). [Consult. 18 fev. 2017] Disponível em WWW:<URL:<http://www.tsf.pt/vida/interior/espaco-aereo-portugal-tem-a-2-maior-zona-de-busca-e-salvamento-do-mundo-3761257.html>>.
- WRZESNIEWSKI, A. *et al.* - Multiple types of motives don't multiply the motivation of West Point cadets. **Proceedings of the National Academy of Sciences**. ISSN 0027-8424. 111:30 (2014) 10990–10995.